

Nelly Bidot  
Bernard Morat

# NEUROLINGÜÍSTICA PRÁTICA

---

## PARA O DIA-A-DIA

---

TÉCNICAS E EXERCÍCIOS PARA

- ESTABELECEER UMA BOA RELAÇÃO COM AS PESSOAS
- ATINGIR METAS
- OBTER AMADURECIMENTO PESSOAL

Tradução de  
Marina Appenzeller



Publicado originalmente sob o título  
*D'un monde à un autre*

© 1993 InterÉditions  
© 1997 Livraria Nobel S/A

Direitos desta edição reservados à  
**Livraria Nobel S.A.**

Rua da Balsa, 559 — 02910-000 — São Paulo, SP.  
Fone: (011) 876-2822 — Fax: (011) 876-6988  
e-mail: nobel@livros.com

*Coordenação editorial:* Mirna Gleich  
*Assistência editorial:* Maria Elisa Bifano  
*Preparação de texto:* Telma Gonçalves Dias  
*Revisão:* Ana Luiza França e Maria Aparecida Amaral  
*Produção gráfica:* Mirian Cunha  
*Capa:* César Landucci  
*Composição:* SLR Editoração Eletrônica  
*Impressão:* Associação Palas Athena

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Bidot, Nelly.

Neurolingüística prática para o dia-a-dia/Nelly Bidot, Bernard Morat;  
tradução Marina Appenzeller. — São Paulo: Nobel, 1997.

Título original: *D'un monde à un autre*.  
ISBN 85-213-0926-0

1. Neurolingüística 2. Programação neurolingüística I. Morat, Bernard. II. Título.

96-4366

CDD-158.1

---

Índice para catálogo sistemático:

1. Programação neurolingüística 158.1

### É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 5.988, de 14 de dezembro de 1973, artigos 122-130.

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Este livro foi composto em  
*Palatino*, corpo 11.

## APRESENTAÇÃO

---

A Programação Neurolingüística (PNL) é uma disciplina que se dedica à análise e à reprodução da excelência humana. Para muitas pessoas, é também uma arte de viver, assim como uma maneira de contribuir para que o mundo seja, um dia, um lugar mais agradável para todos — certamente um projeto ambicioso.

A PNL está presente, hoje em dia, na maioria dos campos da atividade humana: na medicina ou na pedagogia, na terapia ou no desenvolvimento pessoal, no esporte de alto nível ou na vida das empresas. Sua contribuição pode ser significativa — desde que colocada em prática com competência e sensatez.

Afora suas aplicações profissionais, a PNL permitiu, igualmente, que milhares de pessoas alcançassem seus objetivos na vida, enriquecessem sua visão de mundo e construíssem relações de qualidade com os que as cercavam, freqüentemente muito além do que poderiam imaginar.

Como instrutor internacional, tenho a oportunidade de me encontrar, regularmente, com os criadores e com os principais líderes da PNL. Nessas ocasiões, posso avaliar o caminho percorrido por essa disciplina em cerca de 15 anos — e o que ainda pode ser feito.

Partindo de uma abordagem centrada na reprodução dos altos desempenhos humanos, a PNL aprimorou-se, com o correr dos anos, em termos de vivência em grupo, desenvolvendo reflexões mais profundas sobre valores e vida espiritual. No que diz respeito às práticas, fico surpreso com o número e com a qualidade dos conceitos, das técnicas e das novas aplicações que surgem todos os dias. Ao mesmo tempo sei que, por mais "precisos" que sejam os progressos de uma disciplina, sua integração se inicia, antes de mais nada, pelo domínio de suas bases e por um retorno regular a elas.

Nelly Bidot e Bernard Morat, autores deste livro, partiram dessa constatação e, com esse espírito, nos propõem uma obra prática que nos remete às bases da PNL. A originalidade deste livro consiste em ter sido concebido como um manual de exercícios, permitindo que o leitor treine a PNL todos os dias. Um conjunto de exercícios são distribuídos dia-a-dia com uma instrução precisa relativa à aplicação de uma técnica. O objetivo é adquirir um conjunto de hábitos positivos que se integrem e se reforcem por uma prática contínua.

Este manual, portanto, destina-se naturalmente às pessoas interessadas em descobrir a PNL, pois permite que se familiarizem com certas técnicas básicas. Dirige-se, igualmente, às já formadas em PNL, que terão oportunidade de fazer os exercícios com regularidade.

O livro é de leitura agradável e enriquecido de exemplos e testemunhos da vida cotidiana e profissional dos autores, que usam a PNL com competência e sensibilidade há muitos anos.

Antes de mais nada, é prático e será útil a todos os que quiserem conhecer melhor a si próprios e aos outros.

Alain Cayrol

Co-autor de *Derrière la magie*

Diretor da Escola de PNL

## SUMÁRIO

---

Agradecimentos	8
Prefácio	9
Introdução: a PNL	11
1 A sincronização	15
2 Os movimentos dos olhos	33
3 Os predicados	43
4 A calibragem	57
5 A bússola da linguagem	75
6 A âncora e a ancoragem	93
7 A gestão dos estados interiores	103
Conclusão	133

## AGRADECIMENTOS

Nossos agradecimentos a:

Brigitte por sua paciência, perseverança e qualidade de trabalho de digitação;

Christian, Gilles, Françoise, Lucien, Patrick, Sylvane e Xavier pela gentileza de seus testemunhos;

Yvette, Jean-Pierre, France e Philippe por terem acolhido nossas dúvidas;

nossas mães, por terem ficado com as crianças;

Alain e Josiane pela maneira como nos fizeram descobrir a PNL;

e, por fim, fazemos questão de agradecer em particular a Hélène pelo seu profissionalismo, pertinência de suas observações, criatividade e pelo prazer que tivemos em trabalhar juntos.

## PREFÁCIO

---

Criada por J. Grinder e R. Bandler na década de 70, a PNL foi introduzida na França no início dos anos 80 por Josiane de Saint Paul e Alain Cayrol. Ali desenvolveu-se bastante graças a treinamentos em empresas ou cursos de formação pessoal, em escolas e institutos. O objetivo deste livro é ajudá-lo a integrar progressivamente as técnicas de comunicação e mudança oferecidas pela PNL. Essa assimilação é feita dia após dia, com exercícios regulares.

Nossa experiência com PNL remonta a 1983, quando conhecemos Josiane de Saint Paul e Alain Cayrol, responsáveis por nossa formação. Nelly utiliza a PNL desde aquela época em seu trabalho de treinamento, e Bernard, em sua atividade de clínico geral.

Cada capítulo inicia-se com uma explicação teórica simples, seguida de exemplos extraídos de nossa experiência ou narrados por nossos treinandos. Insistimos, sobretudo, na aplicação dessas técnicas na vida particular e profissional, mostrando concretamente as possibilidades que oferecem, com suas conseqüências e limites.

Cada técnica deve ser exercitada todos os dias, combinada com as demais. Convidamos o leitor a praticar de imediato o que aprende, ampliando sua experiência pessoal, que aos poucos poderá ser comparada à nossa ou às contidas nos exemplos deste livro.

Ao final da obra, o leitor terá adquirido uma forma muito rica de se comunicar, uma compreensão maior do comportamento das pessoas e alguns meios de mudar interna e externamente modos de pensar e de se comportar. Este livro propõe o que é possível de se realizar. É escrito, propositalmente, em linguagem acessível e aberta ao diálogo.

Desejamos que a PNL seja, para você, uma fonte suplementar de abertura de espírito, de enriquecimento e de surpresa, de autodescoberta, de respeito ao outro e de prazer.

**PARA TIRAR O MÁXIMO PROVEITO DESTES LIVROS,  
NÓS LHE ACONSELHAMOS A:**

- Reservar tempo limitado a cada exercício para obter o melhor resultado possível. Prefira a qualidade à quantidade.
- Seguir o fio condutor do livro. Começar pelo fim o obrigaria a voltar às informações dos primeiros capítulos (a não ser que você já tenha adquirido esses conhecimentos, por ocasião de um estágio, por exemplo).
- Passar a uma outra "ferramenta" assim que tiver se familiarizado com a anterior. Para alguns, o ritmo será mais rápido do que o proposto; para outros, mais lento. Respeite sua velocidade de aprendizagem.
- Considerar que, por meio desses exercícios, estará enriquecendo sua maneira de reagir às várias circunstâncias de sua vida. Graças a eles, poderá fazer ou considerar novas opções que se acrescentarão ao que já conquistou.



## INTRODUÇÃO:

---

### A PNL

---

A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGÜÍSTICA OU PNL é uma abordagem da comunicação ou uma atitude de mudança pessoal inspirada na análise de práticas e sucessos.

A idéia de Grinder e Bandler foi a de perguntar por que, de dois profissionais de comunicação, com conhecimentos iguais, um obtinha melhor desempenho do que o outro. A observação de profissionais conhecidos pela eficácia de suas intervenções levou Grinder e Bandler a descobrir "técnicas" comuns a ambos, que usavam sem nem mesmo saber. Este fato explica por que outros profissionais, sobretudo da área de psicologia, chegavam a resultados sensivelmente idênticos, embora defendessem teorias ou escolas de pensamento diferentes e até opostas!

Assim, aos poucos, os autores da PNL transformaram em modelos um certo número de modos operatórios colocando-os imediatamente em prática; são estas as "ferramentas" da PNL.

## Por que Programação Neurolingüística?

Programação: porque no decorrer de nossa vida (e principalmente na infância) “registramos” inúmeras seqüências de modos de pensar, analisar, sentir e nos adaptar ao mundo. Às vezes, memorizados para sempre, esses programas variam dependendo das pessoas e das circunstâncias. Poderiam ser diferentes para cada um de nós, caso tivéssemos vivido outros acontecimentos ou em outro ambiente; isso significa que tudo o que uma pessoa consegue realizar também estaria dentro das capacidades de outra. O exemplo mais marcante, provavelmente, é o aprendizado da linguagem: qualquer bebê consegue aprender qualquer língua humana.

Neuro: porque essa capacidade baseia-se na atividade de nosso sistema nervoso central e periférico. Muitas técnicas de PNL têm como fundamento a criação, a reorganização ou a desativação de programas de pensamento e de comportamento.

Lingüística: porque nosso pensamento pode ser transmitido por meio da linguagem que ele estrutura. Por outro lado, a linguagem estrutura nosso pensamento. As relações entre linguagem e pensamento foram objeto de longos trabalhos que Grinder (lingüista) e Bandler estenderam à linguagem não-verbal.

A PNL, portanto, não é uma teoria suplementar, mas ela *transforma em modelos as “habilidades”* eficazes.

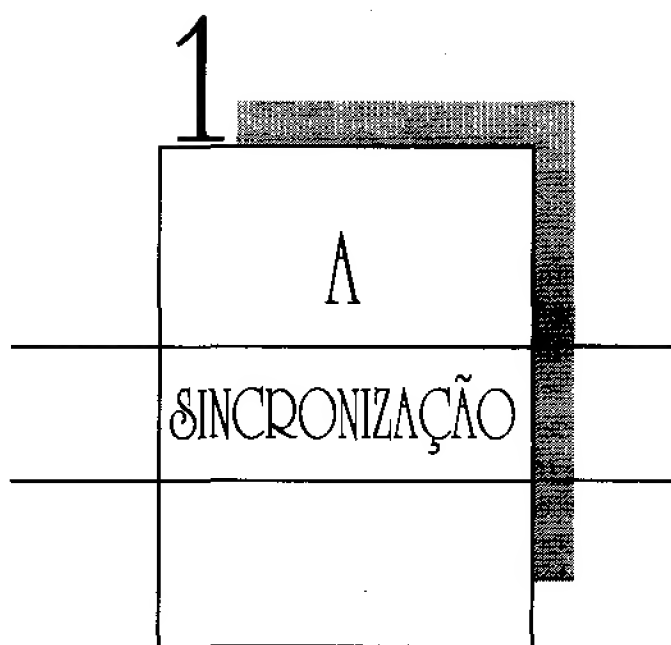
A PNL é uma abordagem *pragmática* da comunicação e da mudança graças à sua preocupação de se interessar mais pelo “como” do que pelo “por que” das coisas.

Muitas vezes ouvimos dizer que, para ajudar alguém, devemos saber “nos colocar no seu lugar”. Na prática, contudo, ninguém especifica como nosso interlocutor vai sentir que “nos colocamos no seu lugar”. A PNL descreve esse processo e ensina os meios de realizá-lo.

Vocês já ouviram dizer: "Ah, se eu fosse otimista, poderia fazer esse exame muito confiante!"? A PNL ajuda a criar essa confiança.

Quem não ouviu alguém se queixar: "Desde aquele acidente, sinto medo (tenho pânico, um bloqueio completo) de entrar num carro!" A PNL pode ajudá-lo a se livrar depressa desse temor.

"Juro que não entendo! Tenho certeza de que ainda nos amamos e, mesmo assim, eu e meu marido não conseguimos mais nos comunicar de jeito nenhum!" A PNL oferece uma outra maneira de colocar o problema, que vai ajudá-la a se sair bem dessa situação.



## O QUE É A SINCRONIZAÇÃO?

É o processo pelo qual se estabelece um contato íntimo com os níveis "consciente" e "inconsciente" de um interlocutor. De fato, trocar palavras (nível "consciente") não basta para estabelecer um bom contato. A qualidade da comunicação entre os indivíduos depende de outros fatores, principalmente inconscientes. Se você, ao ouvir um amigo em depressão e fechado em si mesmo, que precisa desabafar, ficar com as mãos cruzadas atrás da cabeça, as pernas esticadas e com um sorriso nos lábios, pode apostar que ele vai sentir que você não o está compreendendo, mesmo que você jure estar.

A sincronização consiste em refletir na direção do outro sua própria imagem, em enviar-lhe sinais não-verbais que ele pode identificar inconsciente e facilmente com os seus e que então constituem, para ele, sinais de reconhecimento. Ela instaura um clima de confiança que dá ao nosso interlocutor a vontade de falar mais sobre o assunto, pois ele se sente ouvido e reconhecido tal como é. Permite-nos uma escuta mais apurada do outro. Por fim, resulta na obtenção de uma "relação" que, aos poucos, vai nos permitir conduzir a conversa. Os parâmetros a partir dos quais nos sincronizamos são de dois tipos: verbais e não-verbais.

OS PARÂMETROS VERBAIS: a forma do discurso (predicados e aspectos das frases) e o conteúdo do discurso (expressões típicas e idéias-chave). Nos exercícios que se seguem, não vamos tratar dos parâmetros verbais que tocam no conteúdo do discurso. Retomar as idéias-chave de nosso interlocutor constitui a própria base da *reformulação*, técnica bem conhecida de qualquer pessoa que se interesse mais ou menos pela comunicação. Não achamos necessário abordá-la aqui. Quanto à forma do discurso, trataremos do tema no capítulo dedicado aos predicados.

OS PARÂMETROS NÃO-VERBAIS: OS *macrocomportamentos* (postura de um modo geral, gestos e características vocais) e os *microcomportamentos* (posição da cabeça, pequenos movimentos da cabeça e dos membros, respiração e expressões do rosto). Examinemos cada um deles ponto por ponto:

- A sincronização postural: nosso interlocutor pode estar de pé, ereto ou com o corpo caído, com a mão em um bolso, etc. Este será o caso de refletir a postura de modo global. Em geral, é inútil reproduzir com todos os detalhes uma atitude ou acompanhá-la imediatamente em cada uma de suas modificações. Se seu interlocutor mudar de postura, espere até que ele esteja bem colocado na nova para reproduzi-la.
- A sincronização gestual: os gestos de nosso interlocutor podem não existir ou ser abundantes, podem ser amplos ou discretos, redondos ou em ângulos agudos, contínuos ou descontínuos; podem acompanhar o discurso (as mãos, com frequência) ou ser quase automáticos (bater o pé, por exemplo).

Não copie cada gesto de seu interlocutor; devolva apenas

um reflexo desse modo de se exprimir e de dar ritmo à conversa. Se ele faz muitos gestos, não é necessário que você também os faça. Se, em compensação, ele estiver imóvel, evite gesticular. Se ele utiliza, com frequência, um gesto característico, reproduza-o em proporção reduzida ou apenas esboce-o.

- A sincronização vocal: faça com que recaia na velocidade da fala, no volume e no ritmo da voz. Aproxime suas próprias características vocais das de seu interlocutor. Tome cuidado para não imitá-las, principalmente se ele tiver sotaque. A sincronização no ritmo harmoniza-se com a sincronização gestual.

- A sincronização microcomportamental: aqui está a lista de microcomportamentos que é útil observar:

Quanto à *cabeça*, ela pode estar ereta, inclinada para a direita, inclinada para a esquerda, ser movida de baixo para cima, para a direita e para a esquerda, estar inclinada para a frente, jogada para trás.

Quanto ao *rosto*, a testa pode estar franzida ou não; as sobrancelhas podem se erguer ou se franzir; os olhos podem estar arregalados ou se entrecerrar; o olhar pode ser intenso ou apagado; o nariz pode estar franzido ou normal; as narinas, apertadas, normais, afastadas; os lábios podem estar sendo mordidos; a língua pode correr sobre os lábios, e o rosto pode fazer várias caretas.

Quanto à *respiração*, ela pode ser torácica, abdominal, ritmada, entrecortada de suspiros.

Fique tranqüilo, você não vai ter de observar todos esses elementos em uma mesma pessoa. Logo você tomará consciência de que um interlocutor apresenta microcomportamentos repetitivos quando se encontra em situações

idênticas. Você vai observar, por exemplo, que toda vez que X fica nervoso, suas narinas se afastam, ou que toda vez que se prepara para mudar de assunto, ergue as sobrancelhas, endireita a cabeça e inspira fortemente.

A sincronização pode ser *direta* (com poucos parâmetros diferentes) ou *cruzada* (um parâmetro em lugar de outro). Se meu interlocutor estiver sentado bem ereto, com as pernas cruzadas, os braços apoiados nos braços da poltrona, posso reproduzir sua atitude ponto por ponto (sincronização direta) ou, por exemplo, cruzar os braços em vez de as pernas, mantendo uma postura bastante ereta (sincronização postural cruzada). Se meu interlocutor coça muitas vezes o queixo, displicentemente, posso coçar meu joelho da mesma maneira, ou coçar um pé com o outro. Muitas vezes, a sincronização cruzada é mais discreta e elegante. Ainda bem que você não vai precisar sincronizar todos os parâmetros! Em geral, de dois a quatro são mais do que suficientes. Você vai aprender a escolhê-los mais adiante.



## PARA QUE SERVE A SINCRONIZAÇÃO?

Como dissemos anteriormente, a sincronização serve para criar um clima de confiança propício à coleta de informações e à condução de uma conversa. Permite que nosso interlocutor sinta-se aceito em sua maneira de ser e em seu comportamento. Graças à concordância não-verbal, expressar uma divergência deixa de ser um obstáculo na comunicação. A sincronização pode, prioritariamente, ser usada:

- por ocasião de um primeiro encontro com uma pessoa até então desconhecida (novo colega, relação particular, superior hierárquico, subordinado...);
- no início de uma conversa (pedido de emprego, entrevista comercial, consulta com um médico etc.);
- para melhorar o trabalho em grupo (sincronizando-se sucessivamente com cada participante quando você se dirigir a ele);

- para “negociar” uma fase difícil de uma conversa. De fato, é quando aparece uma tensão ou uma divergência que a sincronização permite manter a “relação”.

A sincronização, portanto, gera uma “relação” que nos permite conduzir a conversa. Se soubermos criar o clima aproximando-nos não verbalmente daquilo que nosso interlocutor está fazendo, ele tratará, por sua vez, inconscientemente, de conservá-lo. Podemos verificar esse fato modificando um dos parâmetros dessa sincronização e ver se nosso interlocutor também modifica sua atitude no mesmo sentido. Nesse caso, é possível orientar a conversa para a direção que desejamos. Ao contrário, podemos optar por nos dessincronizar para mostrar nosso desacordo sobre a orientação da conversa ou simplesmente para romper a relação. Nos exercícios que se seguirão, propomos que você se sincronize em parâmetros precisos e depois associe uns aos outros. Mas, antes, eis dois exemplos de utilização da sincronização.

Uma paciente que Bernard conhece bem vai consultá-lo por causa de uma rigidez cervical, com contrações musculares dolorosas, que lhe mantêm a cabeça inclinada para a direita. Essa mulher trabalha em um banco que está dispensando parte de seu pessoal por motivos econômicos, e que está sob auditoria em todos os departamentos. Sabendo que seu emprego está ameaçado, essa paciente empenhou-se no trabalho como se fosse observada por um inspetor atento. Sua ansiedade logo transformou-se em contração e tensão muscular do pescoço, com desvio da cabeça para a direita. Então, ao final de uma semana, ela marcou uma consulta com Bernard.

Bernard opta por sincronizar-se em alguns parâmetros, principalmente por inclinar aos poucos a cabeça para o mesmo lado que a paciente. Em seguida, pontua o discurso daquela pessoa,

erguendo às vezes as sobrancelhas. A sincronização recai, além disso, sobre os movimentos das mãos e a atitude geral. Após alguns minutos, ele começa a substituir os movimentos de sobrancelhas por leves movimentos de assentimento com a cabeça. Em pouco tempo, a paciente reproduz esses movimentos. Estabelecida a relação, Bernard decide ampliá-los e imediatamente vê a paciente fazer o mesmo. Bernard volta a endireitar e inclinar suavemente a cabeça para o outro lado. Todo o tempo é seguido pela paciente, que continua a contar seus temores e esperanças.

Em meia hora, essa pessoa movimentou a cabeça oito vezes para a esquerda e oito vezes para a direita. No final da conversa, seu pescoço ainda está sensível, mas as contrações desapareceram. Algumas sessões de fisioterapia completaram o tratamento.

Nelly está grávida de seis meses quando conhece um cliente, no contexto de uma conversa de pré-estudo. Ela pratica a sincronização postural, verbal e gestual e reproduz alguns movimentos de cabeça. Depressa, obtém uma excelente relação. O cliente expressa-se com facilidade e dá muitas informações úteis para a elaboração do projeto de intervenção. No auge da conversa, Nelly leva maquinalmente as mãos à barriga, cruzando os dedos sobre ela para, desta forma, aliviar-se da tensão, gesto habitual de qualquer mulher grávida. Para sua surpresa, seu interlocutor imediatamente abre o paletó e coloca as mãos, uma de cada lado da barriga, e as pontas dos dedos enfiadas na cintura!

## COMO FAMILIARIZAR-SE COM A SINCRONIZAÇÃO?



### 1º dia

Hoje, sincronize-se com a POSTURA GLOBAL de três interlocutores com os quais você terá, pelo menos, cinco minutos de conversa. A instrução é observar e reproduzir simetricamente a atitude geral de seu interlocutor. Se ele vier a mudar de postura, modifique a sua alguns minutos depois. Regra geral, trata-se de refletir e não de imitar. Se seu interlocutor tiver uma atitude "excêntrica" (por exemplo, os dois pés na escrivaninha), não é adequado imitá-lo com fidelidade. Adote, contudo, uma atitude relaxada e, em todo caso, evite ficar "imobilizado".

Se essa forma de sincronização lhe parecer fácil de integrar, passe já, no dia seguinte, para a sincronização dos gestos; se não, treine todos os dias até ficar completamente à vontade com a sincronização postural.

Essa aprendizagem deve levar no máximo três dias. Se você precisar de mais tempo, questione seu perfeccionismo!



---

## 2º dia

---

Hoje, dedique-se à **SINCRONIZAÇÃO GESTUAL**. Observe três pessoas, cuja postura você já sincronizou. Preste atenção nos gestos que acompanham o discurso delas. Treine para reproduzir esse ou esses gestos.

**ATENÇÃO:** Se você observar um gesto particularmente ostensivo, não o reproduza integralmente. É preferível, nesse caso, optar pela sincronização cruzada, acompanhando cada um desses grandes gestos por um movimento mais discreto e cruzado. (Exemplo: se seu interlocutor gira muito a mão direita, acompanhe o gesto com um assentimento com a cabeça; se seu interlocutor bate com as costas da mão direita na palma da mão esquerda para confirmar o que diz, pontue também com a ponta de sua caneta na escrivaninha...)



---

## 3º dia

---

A partir de agora, você vai praticar a **SINCRONIZAÇÃO VOCAL**. Ela engloba três parâmetros: o *volume*, de baixo a muito alto; a *velocidade* da fala, de extremamente lenta a muito rápida; o *ritmo*, de fluido a muito descontínuo.

Nas obras sobre PNL, você vai ler que também é possível se sincronizar com o timbre e a tonalidade da voz. Nossa experiência nos permite dizer que a sincronização com o volume, o ritmo e a velocidade da fala já são suficientes.

Escolha hoje dois interlocutores. Sincronize-se com o **VOLUME DA VOZ DELES** e apenas com o volume durante dez minutos para cada um deles. Se seu interlocutor fala muito alto ou, ao contrário,

de modo quase inaudível, aproxime-se de seu jeito para diminuir a diferença entre o estilo dele e o seu. Assim você aumentará suas chances de estabelecer ou reforçar um clima de confiança.

A voz é um elemento particularmente importante da sincronização. Sem sincronização vocal, temos poucas chances de estabelecer um clima de total confiança. Alguém que fala mais alto ou mais baixo do que nós poderá nos perturbar. É também a única maneira de se sincronizar com alguém ao telefone. Pense nisso!



---

#### *4º dia*

---

Hoje você vai se sincronizar vocalmente com três interlocutores, AO MESMO TEMPO, COM O VOLUME DE VOZ E COM A VELOCIDADE DA FALA. Você vai não só se aproximar ao máximo do nível sonoro, mas também da velocidade da fala deles durante dez minutos para cada um, não mais. Não vale a pena se cansar demais. Se você se exercitar por muito tempo, todo dia, correrá o risco de enjoar. Acontece a mesma coisa com a aprendizagem e com certos prazeres: opte pela moderação!

Lembre-se de que a sincronização com os parâmetros vocais é extremamente eficaz, pois permite estabelecer uma relação com elegância.



---

#### *5º dia*

---

Hoje você vai praticar a SINCRONIZAÇÃO VOCAL por, no máximo, trinta minutos, com o mesmo interlocutor ou com dois

interlocutores diferentes. Ela deve abordar os três parâmetros: VOLUME-VELOCIDADE-RITMO. Assim que se sentir à vontade nessa prática, passe para o exercício seguinte.

Observe que a sincronização vocal facilita a sincronização gestual. Sabemos que todos os nossos gestos combinam com o ritmo de nossa voz. Então, tente falar em um ritmo descontínuo, ao mesmo tempo que faz gestos amplos e redondos! A partir de agora, preste atenção à diversidade de expressão dos indivíduos com os quais você se encontra num mesmo dia. Aceite o outro com suas diferenças; você estará demonstrando respeito por ele.



---

### 6ª dia

---

Hoje, pela manhã, pense em três pessoas com as quais você vai se encontrar sucessivamente no decorrer do dia. Quando estiver diante delas, você vai praticar uma SINCRONIZAÇÃO POSTURAL E GESTUAL. Enquanto estiver fazendo isso, observe seus microcomportamentos mais freqüentes.

Você pode fazer uma lista deles e rever ponto por ponto o que observou.



---

### 7ª dia

---

Hoje, com as mesmas pessoas de ontem ou com três outras, você vai se sincronizar com a postura e os gestos e REPRODUZIR SIMETRICAMENTE TODOS OS SEUS MOVIMENTOS DE CABEÇA, é claro que oportunamente, e com tato.



Hoje, programe pelo menos duas conversas de no mínimo 15 minutos cada uma, com duas pessoas diferentes. Sincronize-se com a postura geral, os gestos, os movimentos de cabeça, o volume e a velocidade da voz. Quando você achar que está bem sincronizado, MODIFIQUE UM DOS PARÂMETROS, por exemplo, as pernas ou os braços, cruzando-os e descruzando-os ou, ainda, mude a inclinação do tronco. Em seguida, verifique se seu interlocutor modificou sua atitude simetricamente ou de maneira cruzada. Se nada aconteceu, tente outra modificação.

Nosso conselho é que você faça essa modificação no momento em que estiver fazendo uma pergunta. Compreender sua pergunta e responder a ela exige que seu interlocutor sinta a segurança do diálogo que você estabeleceu desde o início da conversa e, inconscientemente, modifique, como você, seu comportamento, para "permanecer integrado".

Eis algumas sugestões de modificações de parâmetros da sincronização: mude a inclinação da cabeça; mude a inclinação de seu tronco; suspire; diminua ou aumente o volume da voz; acelere a fala; faça um gesto com a mão para pontuar uma de suas frases...

Lembre-se de que seu interlocutor também pode reagir de maneira cruzada. Por exemplo: se você fizer um gesto amplo e lento com o braço esquerdo para manifestar um sentimento de dúvida, ele vai se sincronizar fazendo um movimento com a cabeça ou com as sobrancelhas, que exprima sensivelmente a mesma



coisa. Você desabotoa maquinalmente o colarinho e seu interlocutor pode desabotoar o paletó alguns minutos depois etc.



---

## 9ª dia

---

Parabéns! Você já está indo muito bem na sincronização não-verbal. Lembre-se de que essa sincronização é fundamental em uma conversa com qualquer pessoa, e de que é preciso recorrer sempre a ela no caso de um problema de má comunicação com um interlocutor.

Hoje você vai fazer o contrário. Escolha duas pessoas com as quais você vai se sincronizar em, pelo menos, quatro parâmetros a sua escolha. Certifique-se de que estabeleceu a relação. Feito isso, **DESSINCRONIZE-SE COMPLETAMENTE**, modificando todos os parâmetros não-verbais, e observe o resultado de sua atitude no interlocutor (não prolongue essa fase por mais de dois minutos); depois, **RESSINCRONIZE-SE**.

O que você constatou no comportamento não-verbal de seu interlocutor? O que observou em você? Você consegue se lembrar do que seu interlocutor lhe disse durante essa fase? O que você sentiu?

A sensação, na maioria das vezes, é desagradável tanto para você quanto para seu interlocutor. A perda de contato é clara, e muitas vezes o sentimento de incompreensão é perturbador. Mas lembre-se de que você pode escolher esse caminho para mostrar que não está de acordo ou terminar uma conversa. Seu interlocutor também pode se dessincronizar espontaneamente pelos mesmos motivos.

## SYLVANE, CONSULTORA EM UMA PEQUENA EMPRESA DE CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO

Foi uma situação impressionante: a apresentação de uma proposta importante de intervenção à direção de uma grande empresa. Éramos dois consultores e tínhamos dois interlocutores. O diretor de recursos humanos (DRH), muito simpático (ele havia participado da elaboração de nosso projeto), mantinha-se calado. Seu diretor, mais enigmático, um pouco distante, aguardava nossa exposição.

B., meu colega, começou a apresentação. Enquanto falava, sincronizou-se com a postura do diretor, e eu o acompanhei. Depois de alguns minutos, B. mudou de posição para verificar se a relação tinha se estabelecido. O diretor fez o mesmo. Foi então que o DRH passou a intervir: perguntas, objeções. Ele estava totalmente dessincronizado com a relação que nosso trio formava. Então, decidi sincronizar-me com ele. Éramos duas duplas sincronizadas: meu colega e o diretor, eu e o DRH.

Em poucos minutos, aconteceu a mágica. O DRH olhava cada vez mais para mim, suas intervenções tornaram-se observações, pedidos de especificações, contribuições positivas. Verifiquei se havia estabelecido a relação sincronizando-me com os outros dois. O DRH acompanhou meus gestos. A sincronização foi geral até o momento em que o DRH, que tinha um problema sério de planejamento, se dessincronizou de novo. Pudemos chegar a um compromisso, e o negócio foi fechado.

Por mais que tivessem me falado do poder da sincronização, sua eficácia me impressionou muito.

## FRANÇOISE, ENGENHEIRA DE COMPUTAÇÃO

As circunstâncias: uma reunião de grupo semanal, cujos atores são o chefe hierárquico do grupo, líder da reunião, quatro membros do grupo e eu mesma, observadora, "ouvinte", não diretamente envolvida com a mensagem a ser passada para o grupo.

### *1ª fase*

A sincronização é perfeita entre todos os membros do grupo e o líder. Identidade de postura e de tom de voz. A mensagem parece aceita. Há reações, mas em forma de interrogação, reformulações e precisões, nada de oposição notória.

De repente, um dos membros do grupo se dessincroniza, sua postura se modifica, ele torna-se agressivo, o tom de sua voz aumenta e seu ritmo de fala se acelera.

### *2ª fase*

Todo o grupo se dessincroniza por completo. O tom eleva-se; o ritmo acelera-se; multiplicam-se os gestos bruscos; a desordem é total na discussão; há recusas, bloqueio, incompreensão; as perguntas permanecem sem respostas; as respostas são dadas sem se referir às questões.

Nessas duas fases, não intervenho; depois, decido ajudar meu colega, empregando os novos recursos que descobri em um treinamento em PNL.

### *3ª fase*

Sincronizo-me com o "perturbador", sem nada contribuir para o conteúdo, entrando na conversa com simples perguntas de reformulação, numa tentativa de voltar ao eixo. Assim que consigo estabelecer relação com o "perturbador", tento voltar a me sincronizar com o grupo inteiro da mesma maneira que na primeira fase. O grupo acompanha.

### *4ª fase*

O líder do grupo, resincronizado sem saber, torna a assumir o controle da reunião e transmite sua mensagem "aperfeiçoada" em seu conteúdo. E essa parte da reunião termina de maneira positiva.

### *Conclusão*

Ao final da reunião, o líder vem falar comigo espontaneamente e me diz: "Obrigado por sua intervenção. De fato, não sei como você a fez. Você não disse nada a mais do que eu. Você só repetiu minha mensagem."

2

Os

MOVIMENTOS

DOS OLHOS

## O QUE SÃO OS MOVIMENTOS DOS OLHOS?

Os autores da PNL observaram que os movimentos involuntários dos olhos não se voltavam ao acaso nesta ou naquela direção, mas relacionavam-se com o modo de pensar da pessoa. Assim como formamos imagens mentais, quando falamos ou sentimos emoções, voltamos nossos olhos mais para certas direções do que para outras.

Vejamos um exemplo. Se perguntarmos a Bernard: "Onde você estava há uma semana, nessa mesma hora?", ele vai franzir as sobrancelhas, olhar por um instante para baixo e para a direita (a partir da posição do observador), depois seus olhos vagarão um pouco, irão se erguer para cima e para a direita e, finalmente, vão voltar-se de novo para nós, nos dando a resposta. (Os movimentos dos olhos serão sempre descritos a partir do ponto de vista do observador). Interiormente, ele: 1) repetiu a pergunta para compreendê-la (olhos para baixo, à direita; 2) procurou visualmente em seu próprio conjunto de imagens mentais os lugares onde esteve naquele dia e identificou esses lugares (olhos para cima, à direita); 3) voltou a olhar para seu interlocutor a fim de dar a resposta.

## Que movimentos observar?

Vamos nos limitar a três tipos de direção do olhar: visual, cinestésico e de diálogo interior. (Chamamos de "cinestésico" tudo o que diz respeito às sensações e às emoções; por exemplo, ficar com um nó na garganta, sentir calor, sentir-se triste...). Globalmente, e para a maioria das pessoas, as representações mentais visuais são acompanhadas de movimentos dos olhos para cima e para a frente. *Para cima*, o olhar pode ir para a esquerda, para o meio ou para a direita. *Para a frente*, corresponde à expressão "vagar com os olhos"; não há foco, as pupilas ficam um pouco dilatadas. Esses movimentos, chamados *acessos visuais*, são, então, muito variados, mais ou menos longos, mais ou menos marcados.

Quando uma pessoa está falando consigo mesma, interiormente, quando está imersa em seus pensamentos, tende, com frequência, a dirigir seus olhos, *para baixo, à direita* (posição chamada "do telefone").

Quando ela lembra ou revive sentimentos e sensações, é possível vê-la dirigindo seu olhar *para baixo, à esquerda*.

Quando se observa este ou aquele movimento ocular significa que este ou aquele modo de pensar está predominando.

## PARA QUE SERVEM OS MOVIMENTOS DOS OLHOS?

A observação dos movimentos dos olhos serve principalmente para duas coisas:

- *Para melhor nos adaptarmos a nosso interlocutor, adotando uma forma de comunicação adequada ao seu modo de representação das coisas.*

Por exemplo, Nelly tem uma entrevista com um cliente que fala devagar e emprega sempre a mesma *seqüência* (uma seqüência é uma sucessão de acessos visuais diferentes que constitui o processo de busca de uma pessoa em determinada situação): primeiro, ele olha para baixo, à esquerda, em poucos segundos, para baixo, à direita, depois volta a erguer um pouco os olhos e solta um fragmento de discurso. Em seguida, reorienta de novo o olhar para baixo, à esquerda. Nelly opta então, voluntariamente, por uma velocidade de fala mais lenta (cf. capítulo sobre a sincronização), um vocabulário que diz respeito às sensações (cinestésico, cf. capítulo sobre os predicados) e ao diálogo interior.

- *Para detectar em um interlocutor, suas seqüências mentais em diversos processos de pensamento.*



Uma paciente de Bernard, por exemplo, queixa-se de passar por períodos de depressão, durante os quais sente-se desestimulada, desvalorizada, sente-se sozinha e triste. Quando Bernard lhe pergunta como e em que ocasiões ela vive tudo isso durante o dia, a paciente relata (olhos voltados para ele) suas atividades de dona de casa. Quando ela aborda uma dificuldade qualquer ou uma tarefa mais importante (olhos voltados para baixo, à direita), ela inclina a cabeça e fica em silêncio por um instante. Depois, seus olhos voltam-se para baixo, à esquerda, e os ombros curvam-se. Ela diz: "Estou me sentindo muito desestimulada e triste".

A observação dos movimentos para baixo, à direita, sugere que a paciente está mantendo um diálogo interior consigo mesma. A simples pergunta: "E quando você depara com uma dificuldade, o que você se diz?" desencadeia nessa pessoa a revelação de uma série de frases de desvalorização do tipo: "De qualquer maneira, você não vai conseguir, é difícil demais para você, se ninguém a ajudar, você não vai chegar lá etc". Esse tipo de ladainha ocorre num nível inferior da consciência. A paciente não tinha consciência de que fazia esse discurso para si e, contudo, depois que Bernard lhe fez algumas perguntas, ela teve a sensação de que já o conhecia há muito tempo. No caso, ela reconheceu nele a voz de sua mãe. Esses elementos permitiram que fosse empregada uma ação terapêutica eficaz.

Outro exemplo: Nelly tem um cliente que anda para cá e para lá em seu escritório, os olhos voltados para baixo, à direita, visivelmente absorto em um discurso interior. Nesse momento, ela convida-o a falar, perguntando-lhe: "E então, o que o senhor está se dizendo?" O cliente responde: "Bem, acho que..."

Quando se faz a pergunta certa, a rapidez e a espontaneidade da resposta são sempre muito surpreendentes. Há momentos em que é mais oportuno perguntar: "O que o senhor está se dizendo?" do que "Qual a sua visão das coisas?" ou então: "O que o senhor está sentindo?" É como se apertássemos o botão certo, no momento certo, para solicitar o circuito certo.

## COMO SE FAMILIARIZAR COM OS MOVIMENTOS DOS OLHOS?



10º dia

Hoje PRESTE ATENÇÃO AOS MOVIMENTOS DOS OLHOS PARA CIMA E AOS OLHARES SEM FOCO (vagando). Quando você detectar esses movimentos chamados de "acessos visuais", anote-os mentalmente, pensando "visual". Esses "acessos visuais" podem ser espontâneos ou podem ter sido provocados por suas perguntas.

No final do dia, com certeza você terá percebido que o número e a duração dos acessos visuais que observou variam muito de acordo com as pessoas. Algumas absolutamente não os apresentam; outras, apenas em algumas ocasiões. Finalmente, em alguns casos, você viu acessos visuais de muitos segundos. Isso, naturalmente, não lhe dá qualquer informação sobre o que a pessoa está pensando, mas apenas sobre o sistema que ela utilizou nesses momentos precisos para representar para si e formar o pensamento que ela lhe transmitiu em palavras.



---

## 11<sup>a</sup> dia

---

Hoje OBSERVE OS MOVIMENTOS DE OLHOS PARA BAIXO, À ESQUERDA, e anote mentalmente "cinestésico". Pense em recorrer ao auxílio de perguntas. Observe nos filmes ou na televisão. Se quiser observar esses movimentos numa pessoa mais próxima, você poderá, por exemplo, perguntar-lhe: *Como você soube que estava apaixonado? Qual foi o momento em que você se sentiu mais feliz em sua vida? O que você sentiu quando soube que...?*

Talvez você tenha observado que esse movimento dos olhos é muitas vezes acompanhado de uma modificação do discurso. De fato, para sentir algo ou reconstituir mentalmente uma sensação física, é necessário construir a experiência interna correspondente, o que coloca em jogo as estruturas profundas e arcaicas do cérebro. O lapso de tempo necessário é acompanhado de uma desaceleração ou de uma parada da fala.



---

## 12<sup>a</sup> dia

---

Durante o dia, treine para DETECTAR OS MOVIMENTOS DOS OLHOS DIRIGIDOS PARA BAIXO, À DIREITA: eles correspondem a um diálogo interno. Anote-os logo, mentalmente, pensando: "diálogo interno".

É claro que, como no caso dos outros acessos, é mais fácil vê-los quando você faz perguntas à pessoa que está observando. Quanto mais o assunto da conversa levar a pessoa a revelar seus pensamentos ou a refletir, mais você vai observar movimentos de olhos interessantes, enquanto uma conversa superficial, muitas vezes, será menos rica em movimentos de olhos.

**ATENÇÃO:** Chamamos sua atenção para o fato de que algumas pessoas, principalmente as canhotas, podem eventualmente apresentar uma inversão direita/esquerda de suas funções cerebrais. Algumas têm, portanto, acessos cinestésicos para baixo, à direita, e acessos diálogo interno para baixo, à esquerda.



## 13º dia

Hoje comece a OBSERVAR TODOS OS MOVIMENTOS DE OLHOS QUE VOCÊ CONHECE. Você pode anotá-los mentalmente quando são isolados e repetitivos. Quando você detectar dois movimentos de olhos consecutivos, mas diferentes, pense "seqüência". Por exemplo: *"Qual o último filme que você viu?"* — *"Bem (olhos para cima), vi um filme na semana passada com, ããã... (olhos para baixo, à direita)... com Bernard Giraudeau.* Pense então: acesso visual + diálogo interno = seqüência.

Parabéns aos que detectaram uma seqüência com muitos movimentos oculares. Por exemplo: *Estou entendendo o problema (olhos para cima) e, quando penso nele, digo para mim mesmo (olhos para baixo, à direita) que não vai ser fácil administrar (olhos para baixo à esquerda).*



## 14º dia

Hoje, você vai continuar a fazer o mesmo exercício de ontem, tratando de DETECTAR PRINCIPALMENTE AS SEQÜÊNCIAS DE MOVIMENTOS DE OLHOS MAIS FREQUENTES nas pessoas próximas a você, fazendo-lhes perguntas que necessitem reflexão antes de serem respondidas. Por exemplo: *Você se lembra exatamente da reflexão do chefe de produtos na reunião da semana passada? Você, que tem boa memória, lembra-se se o senhor X usa mais gravatas em tons... ou...?*

Verifique se essas seqüências são idênticas em sua evolução em uma mesma pessoa. Se for esse o caso, desconfie contudo de conclusões precipitadas do tipo "essa-pessoa-pensa-sempre-da-mesma-maneira". Se isso for verdade para as seqüências que você observou, não será forçosamente para outras. Permaneça alerta. Preste atenção ao momento presente observando o aqui-agora.



## 15<sup>o</sup> e 16<sup>o</sup> dias

Repita o exercício do 14<sup>o</sup> dia. Não exploramos os outros movimentos de olhos observáveis, nem separamos os acessos visuais à esquerda e à direita, correspondentes a operações mentais da mesma natureza, com certeza, mas distintas, pois o *para cima, à direita* dirige-se para as imagens-lembranças (memória visual) e o *para cima, à esquerda*, para as construções visuais (imaginação no sentido literal). O mesmo acontece com os acessos auditivos laterais, direitos e esquerdos. (Quando pedimos que uma pessoa se lembre de um ruído ou de um som, seus olhos deslocam-se para a direita ou para a esquerda.)

Achamos que, no contexto deste livro de autotreinamento, os três movimentos de olhos essenciais são os que você acaba de estudar (visual, cinestésico, diálogo interior). Eles ocorrem na maioria dos casos e são suficientes.

Você aproveitou para tomar consciência de seus próprios movimentos de olhos? Se aproveitou, parabéns! Se não, pare um instante para pensar novamente nos exercícios e na semana que você passou estudando. Por exemplo, você se lembra do primeiro exercício? Assim que tiver a resposta, veja o que fez para obtê-la. Olhou para cima ou para a frente para rever cenas passadas ou primeiro repetiu a pergunta uma ou várias vezes? Nesse caso, dirigiu seus olhos para baixo e para *sua* esquerda (para baixo, à direita quando você observa o outro)?

Trate de descobrir suas próprias estratégias mentais. Isso lhe será útil. Estar consciente das diferenças que existem entre nossas estratégias e as das outras pessoas permite que nos adaptemos melhor a elas.

3

O<sub>s</sub>

PREDICADOS

Deixemos os movimentos dos olhos de lado, por algum tempo, para nos voltarmos para uma segunda maneira de abordar o sistema de representação interior de uma pessoa: seus predicados.

## O QUE SÃO PREDICADOS?

Este termo designa o conjunto de substantivos, verbos, adjetivos e advérbios pertencentes ao registro sensorial usado por uma pessoa quando fala. Ele nos interessa na medida em que remete ao modo de representação do mundo privilegiado pela pessoa. Quando alguém lhe diz: "Estou vendo nosso projeto evoluir como imaginamos", você pode ter quase certeza de que o seu interlocutor construiu efetivamente uma ou várias imagens mentais desse projeto.

Inserimos aqui um exercício de estilo cuja única pretensão é sensibilizá-lo, de forma lúdica, para os vários registros de predicados agrupados em quatro grandes sistemas de representação: visual, auditivo, cinestésico e olfato-gustativo. O tema é o seguinte: *Esse problema importante de caixa-dois permitiu a descoberta de outras fraudes tão graves quanto esta. Se a direção se envolver com isso, com certeza vai confiar uma investigação ao chefe do pessoal, que a conduzirá a bom termo.*

- Modo visual: *a explosão desse caso de caixa-dois permitiu a revelação de fraudes nada brilhantes. É claro que se isso cair nas*



*mãos da direção, o chefe do pessoal vai ter de fazer uma investigação que vai esclarecer de uma vez por todas esses negócios.*

- *Modo auditivo: o barulho retumbante desse negócio de caixa-dois amplificou os boatos de outras fraudes. Se isso chegar aos ouvidos da direção, ela desejará, com certeza, que toda a verdade seja dita e falará a esse respeito com o chefe do pessoal, que chegará à sintonia fina da história.*
- *Modo cinestésico: esse triste caso de caixa-dois permitiu evidenciar outras fraudes. Sente-se que a direção se empenhará a fundo em procurar a verdade e obrigará o chefe do pessoal a assumir o caso.*
- *Modo olfato-gustativo: esse caso nojento de caixa-dois mistura-se ao cheiro de outras fraudes igualmente nojentas. Com certeza, não agradará à direção, que pedirá ao chefe do pessoal para pôr o nariz no caso.*

Isso não passa de uma brincadeira, mas se você prestar atenção, vai constatar que esse tipo de linguagem é bastante frequente.

Lembro-me de uma publicidade francesa de um automóvel caro, que valorizava o veículo com o ruído da porta que se fechava e convidava ao conforto dos assentos macios. A riqueza dessa mensagem baseava-se no emprego voluntário de muitos canais de representação mental.

Além disso, tudo o que não entra no VACO (Visual-Auditivo-Cinestésico-Olfativo) faz parte dos predicados “neutros”. Todos os discursos técnicos e políticos são recheados deles!

## PARA QUE SERVEM OS PREDICADOS?

Identificar os predicados serve para compreender como nosso interlocutor vivencia o que está falando. Em um diálogo, seja ele terapêutico, comercial ou apenas entre amigos, prestar atenção aos predicados permite a reformulação do que nos é dito e a formulação de questões com tato e no mesmo registro sensorial. Isso contribui para facilitar o diálogo sem desestabilizar nosso interlocutor.

Aqui está um contra-exemplo. Um cientista muito famoso estava sendo entrevistado, na televisão, por um apresentador não menos famoso. No decorrer do programa, o primeiro expressiu-se em um registro "cinestésico auditivo". Seus olhos movimentavam-se para baixo, à esquerda e para baixo, à direita, alternadamente; suas frases eram pronunciadas com lentidão, e seu vocabulário era quase exclusivamente do registro "C-A". O segundo exprimia-se essencialmente de maneira visual e falava mais depressa. Perto do final da entrevista, o apresentador perguntou a seu convidado: "Quando se observa o futuro dos jovens de hoje, o senhor não acha que seu horizonte parece bem sombrio?" O cientista fez então uma pausa; franziu as sobrancelhas, ergueu um

pouco os olhos e depois confessou: "O horizonte deles... não sei..." Seus olhos dirigiram-se para baixo, à direita e, em seguida, à esquerda, e ele declarou: "Em compensação, quando penso no futuro dos jovens, digo para mim mesmo que não vai ser fácil para eles". Grande parte da entrevista foi prejudicada por essas rupturas de ritmo e de compreensão. O diálogo teria sido mais fluido e rico se as perguntas, bem interessantes, contudo, tivessem sido feitas no registro dos predicados do entrevistado.

## COMO SE FAMILIARIZAR COM OS PREDICADOS?



17<sup>a</sup> dia

Hoje você vai prestar toda a ATENÇÃO AOS PREDICADOS USADOS POR UMA PESSOA no decorrer de uma discussão, de uma reunião ou de um programa de televisão, e verificar se dela se desprende ou não uma tendência em privilegiar este ou aquele canal (VACO).

Para isso, o mais simples é fazer um quadro com quatro colunas intituladas *visual, auditivo, cinestésico, olfato-gustativo*. Então, bastará a você anotar na coluna à qual pertence o predicado identificado. Por exemplo, uma declaração assim: *O senhor bem pode imaginar que nosso partido não vai se intrometer em um negócio tão instável. O terreno está minado e dissemos para nós mesmos que a coragem estava nos mostrando com clareza o caminho a ser tomado...* daria o seguinte quadro:

Visual

Auditivo

Cinestésico

Olfato-gustativo

Imaginar  
Mostrando  
Com clareza

Dissemos para  
nós mesmos

Intrometer  
Instável  
Terreno minado  
Coragem  
A ser tomado

### PREDICADOS E EXPRESSÕES TÍPICAS DOS VÁRIOS SISTEMAS DE REPRESENTAÇÃO

#### VISUAL

Quadro, pano de fundo, enquadrar, ver, olhar, mostrar, esconder, esclarecer, visualizar, perspectivas, imagens, claro, raio, luminoso, sombrio, brilhante, colorido, vago, vaporoso, nítido, claramente, vagamente, ver tudo cor-de-rosa, preto, em preto e branco, cor, discernir, distinguir, despontar, descobrir, expor, ponto de vista, espetáculo, sob todos os prismas, nuvem, gráfico, ocultar, clichê, cena, *flash*, à primeira vista, inimaginável etc.

#### AUDITIVO

Pulga atrás da orelha, ouvir, falar, dizer, escutar, questionar, contar, soar, diálogo, bem entendido, acordo, desacordo, em outras palavras, ruído, som, ritmo, sonoro, tonalidade, nota, melodioso, musical, discordante, ruidosamente, isso soa correto, falso, ressoar, isso não me diz nada, silencioso, volúvel, fazer com que se ouça, amplificar, dar ouvidos, gritar, perguntar, interrogar, um, rumor favorável, comprimento de onda, desligar, linguagem, voz, é esquisito etc.

## CINESTÉSICO

O núcleo da ação, falar um disparate, assumir as coisas, arrepiado, que delícia, apreender, decidir, sentir, esforçar-se, tatear, apalpar, tocar com o dedo, flutuar, planar, pressão, em contato com, relaxado, descontraído, concreto, firme, sensível, insensível, tenro, sólido, mole, ferir, caloroso, frio, leve, pesado, palpável, colocar o dedo sobre, carregar, tensão, impacto, sentimento, choque, ter os pés no chão, dar uma mãozinha, ficou gravado no meu coração, estar com o coração pesado etc.

## OLFATIVO

Odor, cheirar, perfume, isso cheira mal, o dinheiro não tem cheiro, farejar etc.

## GUSTATIVO

Saborear, salivar, experimentar, degustar, nojo, sabor, suculento, açucarado, não dá para engolir etc.

## NEUTRO

Pensar, compreender, saber, aprender, refletir, lembrar, acreditar, coisa, alguma coisa, perceber, consciente, conscientemente etc.



---

*do 18º ao 20º dia*

---

Durante os próximos três dias, você irá dedicar trinta minutos, por dia, A PRESTAR ATENÇÃO AOS PREDICADOS DE TRÊS PESSOAS DIFERENTES, ou seja, dez minutos por pessoa. Você vai se treinar para observar de que sistema de representação elas extraem o maior número de predicados.

Por experiência, sabemos que as pessoas que estão se iniciando na PNL, em sua grande maioria, consideram entediante a idéia de ter de observar os predicados por muito tempo sem parar. Por isso, recomendamos que você observe por um curto período de tempo e, para facilitar a tarefa, ponha-se no lugar de um regente de orquestra. Ele não fixa sua atenção em cada uma das notas emitidas pelos muitos músicos que rege, mas é capaz de detectar as notas erradas e garantir a coordenação melódica e rítmica do conjunto, assim como as diferentes nuances.



### 21º e 22º dias

Hoje e amanhã você vai treinar a UTILIZAÇÃO DOS REGISTROS VISUAL-AUDITIVO-CINESTÉSICO (incluindo no último o registro OLFATO-GUSTATIVO) em sua maneira de se exprimir. Você vai utilizá-los de dois em dois para familiarizar-se com a forma de lidar com eles. Por exemplo:

- para o visual-auditivo: *Vejo com muita clareza a que seu discurso poderia ser aplicado. Essa discussão só obscurece a perspectiva;*
- para o auditivo-cinestésico: *Quanto mais falo com você, mais seu mal-estar diminui. Senti-me melhor quando me disse que isso não aconteceria;*
- para o cinestésico-visual: *E assim que a vejo, sinto meu coração bater mais forte. Ela chafurda em uma história sombria.*

Nesses dois dias você vai decidir, antes de qualquer conversa com alguém, em que “par” de registros você vai escolher seu vocabulário. Durante o diálogo, mantenha o controle, exceto se isso

prejudicar a compreensão do que você está dizendo, e pronuncie pelo menos três frases que comportem os predicados que você escolheu. É claro que você se sentirá mais à vontade em alguns casos do que em outros. O objetivo desse exercício é sensibilizá-lo para esse aspecto da comunicação e ensiná-lo a adaptar-se depressa aos registros de seus interlocutores.



do 23<sup>o</sup> ao 25<sup>o</sup> dia

Vamos voltar aos movimentos dos olhos. Existe uma correlação natural entre os movimentos dos olhos e os predicados. Não se imagina que uma pessoa com representações mentais visuais ricas utilize apenas um vocabulário cinestésico feito de sensações, de sentimentos. Se essa pessoa experimentar algum sentimento ou alguma sensação, passará, na maioria das vezes, por uma primeira fase de representação visual (acesso ocular visual, para cima ou desfocalizado) e, em seguida, sentirá o que há para sentir (acesso cinestésico para baixo, à esquerda). Em compensação, uma pessoa que enfatiza as representações cinestésicas não terá, forçosamente, necessidade de uma representação mental visual para chegar às suas sensações. Terá acesso a elas diretamente.

Sugerimos que você comece a LIGAR OS PREDICADOS AOS MOVIMENTOS DOS OLHOS quando eles são claros e significativos. A partir de hoje, exercite-se em procurar o laço que os une. Escolha duas pessoas com as quais você passará pelo menos quinze minutos. Como orientação, aqui estão alguns exemplos do que você pode fazer:

- Seu interlocutor dirige há alguns segundos seus olhos para baixo, à direita e você lhe pergunta: *"Em que você*



*estava pensando?" — "Pensei que seria fácil..."* A pessoa confirma inconscientemente ("Pensei") que travava um diálogo interior (olhos dirigidos para baixo, à direita).

- Seu interlocutor olha ostensivamente para o teto e a pergunta: *"Em que estava pensando?"*, ele responde: *"Estava pensando na noitada de ontem... Ainda vejo a cara de X quando soube que..."* (memória visual).

É evidente que, na maioria das vezes, os predicados pertencem ao registro neutro. Mas a estrutura, o tema do discurso que acompanha um movimento dos olhos podem confirmar o tipo de representação à qual a pessoa está apelando. Por exemplo: *"O que você acha de trabalhar com X?" — "Bem..."* (olhos no vazio, depois um breve acesso para baixo, à direita e, em seguida, à esquerda), *"acho um pouco chato porque não gosto de sua maneira de agir."* A pessoa teve um acesso visual, um diálogo interior e depois sentiu a emoção vinculada às conclusões desse diálogo rápido. Lembre-se de que você só consegue deduzir dos movimentos dos olhos o tipo de operação mental utilizado pela pessoa, mas de forma alguma o que ela está pensando. Dedique dois dias a esse exercício.



---

*do 26º ao 30º dia*

---

A cada dia, DETECTE O SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO PREFERENCIAL de seus interlocutores e faça-lhes perguntas utilizando esse sistema. Por exemplo: *"Não acredito no sucesso do projeto Alpha porque, como dizer..."* (olhos para baixo, à direita) *"acho algumas dificuldades insuperáveis no momento"*. — *"É mesmo? O que você quer dizer com isso?"* (Diálogo interior, portanto, predicado auditivo).

Outro exemplo: *"Se o projeto Beta der certo"* (olhos para baixo, à esquerda, sorriso), *"acho que será um grande passo para a empresa"*. — *"Você acha que vai dar tudo certo?"* (Acesso cinestésico, predicado cinestésico).

Um terceiro exemplo: *"Tenho uma ótima idéia para o projeto Gama"* (olhos para cima). — *"Levando em conta sua imaginação, deve realmente ser boa! Mostre-nos!"* (Acesso visual, predicado visual).

4

A

CALIBRAGEM

## O QUE É CALIBRAGEM?

É uma técnica que consiste em detectar, em um indivíduo, os indicadores não-verbais que sabemos estar associados nele, a um certo estado interior. Estado interior é aquele no qual uma pessoa se encontra em determinado momento. Traduz sua adaptação ao ambiente: alegria, tristeza, concentração, dúvida, segurança, certeza, ansiedade, felicidade... A cada instante, o que alguém está vivendo interiormente é composto de uma profusão de associações de circuitos de neurônios de onde emergem as imagens, os sons, as sensações, os sentimentos, as emoções etc., que se revelam externamente por um comportamento do qual podemos descrever os componentes não-verbais. Por exemplo: o senhor K está com raiva e diz isso abertamente. Enquanto se expressa, descreve verbalmente a raiva e o que está vivendo no fundo de si mesmo. Não-verbalmente, oferece ao observador dezenas de indicadores comportamentais e microcomportamentais:

- gestos (bruscos, vivos, indicador apontado para o interlocutor);
- postura (vaivém na sala);

- rosto (pálido, narinas dilatando-se, contrações frequentes dos maxilares, boca apertada, lábios pinçados);
- olhar (cenho franzido, ruga vertical entre as sobrancelhas, movimentos rápidos dos olhos);
- respiração (forte, sonora, nenhum suspiro).

Todas essas características comportamentais pertencem à raiva no senhor K. Se mais tarde virmos o senhor K manifestar os mesmos sinais exteriores, mesmo se ele não disser nada, poderemos dizer com certeza que ele se encontra no mesmo estado interior de raiva. É claro que exageramos nesse exemplo. Contudo, sabemos detectar coisas mais sutis. Quem jamais disse: "Quando ele me cumprimentou, vi que havia alguma coisa que não estava bem!" A PNL propõe criar um modelo com essa competência semiconsciente para reconhecer as discordâncias entre o verbal e o não-verbal, que adquirimos desde a infância, e um campo de aplicação para ela.

## PARA QUE SERVE A CALIBRAGEM?

---

Uma mãe, sem querer, machuca seu filho de seis anos, que manifesta sua raiva e fica amuado em um canto do quarto. A mãe, chateada, aproxima-se para pegá-lo no colo; a criança a empurra, virando-se ainda mais para a parede. A mãe, então, muda de tática e começa a falar com a criança, explicando novamente a causa de seu erro, dizendo que está triste por tê-lo machucado, e propõe-se reparar seu ato. Aos poucos, a mãe percebe a mudança no rosto da criança; ela fica mais descontraída, o cenho deixa de demonstrar tensão, a cabeça se inclina, a vermelhidão das faces diminui, e a mãe vê os sinais não-verbais da raiva e do amuo desaparecerem. Os sinais não-verbais do bom humor voltam a surgir. Então, ela consegue se aproximar da criança, cujo estado interior mudou efetivamente aceitando o contato.

A calibragem permite reconhecer um estado interior em um indivíduo de maneira muito confiável, pois um grande número dos parâmetros identificados é difícil de ser dominado pela pessoa. Ela não consegue agir sobre estes. De fato, você pode tentar dissimular uma emoção verbalmente e evitar certos gestos, mas não dominará os microcomportamentos dos quais não tem cons-

ciência. Se calibramos em uma pessoa um “estado relaxado” (por exemplo, ouvindo música em um ambiente que lhe é agradável) e tivermos necessidade, no contexto de uma terapia, que ela entre de novo nesse estado, poderemos verificar com facilidade, pela calibragem, se ela está se sentindo bem nele para poder ajudá-la.

Vamos dar o exemplo de um caso no contexto comercial: uma empresa de treinamento e aconselhamento envia um consultor ao encarregado de uma empresa, visando fornecer sua colaboração. Durante toda a fase de descoberta desse cliente potencial, o consultor lhe faz uma série de perguntas sobre treinamentos anteriores. Assim, ele pode calibrar com facilidade o que corresponde aos estados “satisfeito” e “insatisfeito” do cliente. Quando, por sua vez, ele for traçar as linhas gerais de seu projeto de colaboração, vai poder verificar o tempo todo, e sem que o cliente fale, o seu grau de aprovação. Também nesse caso, a sincronização verbal e não-verbal ajuda muito a conservar um clima de confiança propício a um diálogo rico e aberto.

### O que é possível calibrar?

Alguns indicadores de estado interior são muito fáceis de detectar, outros são mais sutis. Os parâmetros evidentes são:

- a postura geral;
- os gestos;
- as expressões contrastadas do rosto;

e os parâmetros mais sutis:

- a coloração da pele;
- as rugas do rosto;
- o brilho do olhar;

- o tamanho das pupilas;
- os movimentos sutis das sobrancelhas;
- as piscadas;
- todas as posições das pálpebras e seus movimentos;
- os movimentos das narinas;
- o colorido e o tamanho dos lábios, suas mímicas, seus movimentos involuntários (mordidinhas etc.);
- o queixo (cor e movimentos);
- a inclinação da cabeça, seus movimentos de assentimento e negação etc.;
- a voz: velocidade (rapidez), ritmo (fluido, descontínuo, regular, entrecortado...), volume (fraco, médio ou alto);
- a respiração (mais especialmente na relação terapêutica), que pode ser abdominal, torácica, superficial, profunda, regular, entrecortada ou rompida por pausas e suspiros;
- os pequenos movimentos involuntários de certos músculos (dos dedos, do rosto) ou de veias superficiais (nas têmporas).

Vamos dar um prêmio, imediatamente, aos que tiveram coragem de ler essa lista: você não terá de calibrar tudo! O mais importante é observar as modificações de um ou muitos parâmetros no momento em que a pessoa muda de estado interior. Por exemplo: o senhor K está discutindo com você um assunto de grande importância para ele. Você sustenta uma opinião contrária à dele. Durante a conversa, você vê aparecerem mudanças no rosto do senhor K: sua pele fica pálida, ele contrai o maxilar, suas narinas se mexem duas ou três vezes e forma-se uma linha vertical entre as sobrancelhas. Você ficou sabendo há pouco que esses são os parâmetros da raiva no senhor K. Então, pode levar esses dados em consideração para gerir essa fase do diálogo. Se você não soubesse e notasse essas modificações, poderia logo verificar a natu-



reza dessas mudanças de calibragem fazendo uma pergunta simples e direta: "Senhor K, tenho a impressão de que minha opinião o surpreende e choca, será que estou enganado?" *A formulação pouco importa, o essencial é não se comportar como se nada tivesse acontecido. Seria a melhor maneira de se comunicar mal.*

Em terapia, principalmente na hipnose ou em relaxamento, é normal orientar-se pela respiração ou por variações de pequenos parâmetros do rosto para conduzir a seção.

## COMO SE FAMILIARIZAR COM A CALIBRAGEM?



31<sup>a</sup> dia

Antes de trabalhar a calibragem propriamente dita, sugerimos que você tome consciência de sua capacidade de utilizar três de suas principais funções sensoriais: a visão, a audição e a propriocepção, isto é, o conjunto das sensações que provém de seu organismo (tensão dos músculos, posições relativas de seus membros, sensação de fome ou de sede, de saciedade, arrepios, relaxamento, pressão etc.)

Muitas pessoas têm uma boa visão, porém é bem menor o número daquelas que sabem enxergar. O mesmo acontece no que se refere a ouvir e a compreender. Quanto à propriocepção, quantas dores nas costas teriam sido evitadas se soubéssemos reconhecer bem no início "esse pequeno incômodo, toda vez que fico por muito tempo nessa poltrona, ou quando me abaixava para pegar os brinquedos das crianças, doutor!" Enquanto estiver fazendo estes exercícios, você poderá constatar que é possível explorar mais a fundo seus recursos e beneficiar-se deles.

Escolha uma COR (amarelo, vermelho, verde, azul, roxo) e, sem sair do lugar, enumere todos os objetos dessa cor que você puder observar ao seu redor. Por exemplo, enquanto estou redigindo essas linhas, consigo enumerar vinte e oito objetos azuis, dez cor-de-rosa e sete amarelos. Repita esse exercício três vezes por dia, em lugares diferentes, para variar os pontos de vista.



---

### *32ª dia*

---

Hoje, faça três vezes a seguinte experiência: fique imóvel por dois minutos e ouça todos os sons diferentes que chegam até você. Quantos são? Depois de contá-los, pare mais um instante para ouvi-los novamente e classificá-los de acordo com duas categorias: 1) do volume mais forte ao mais fraco; 2) do som com maior frequência ao menos frequente.



---

### *33ª dia*

---

Hoje, escolha uma cor. Enumere todos os objetos dessa cor e depois classifique-os por ordem de NUAÑÇAS, da mais clara à mais escura e da mais brilhante à mais fosca. Há dois (ou mais) objetos diferentes com exatamente a mesma nuance?



---

### *34ª dia*

---

Hoje faça três vezes o seguinte exercício: ouça os diferentes sons que chegam até você. Escolha um com VOLUME MÉDIO, isto é,

nem forte nem inaudível. Fixe sua atenção nesse som e ouça-o, de forma contínua, durante um minuto, sem se distrair com outros sons. Se você for melômano, poderá fazer esse exercício com a música, por exemplo, fixando toda sua atenção em um determinado instrumento ou em uma voz de acompanhamento.

Esses exercícios visam apenas aguçar seus sentidos. Talvez você tenha se espantado com o número de sons diferentes ou de objetos verdes que o cercavam.

Quando os astrofísicos descobrem uma nova estrela, não significa que ela surgiu naquele exato momento no Universo, mas que apenas alguns homens tomaram consciência dela. O que descobriram foi menos uma estrela nova do que sua própria capacidade de descoberta. Lembre-se de que a "realidade" só nos oferece o número exato de informações que somos capazes de encontrar nela.



---

### *35<sup>e</sup> dia*

---

Hoje você vai treinar três vezes, durante três minutos, o seguinte exercício: dirija sua atenção para DIFERENTES PARTES DE SEU CORPO, sucessivamente, começando pelas regiões de apoio. Por exemplo, se estiver em uma poltrona, você sentirá seus pés no chão, suas coxas e nádegas exercendo uma pressão maior ou menor no assento, suas costas e seus ombros no encosto, suas mãos, seus cotovelos e seus antebraços nos braços da poltrona. Sua região lombar está sensível?

Em seguida, dirija sua atenção para o pescoço e para a cabeça. Veja se a posição lhe convém. Ao fazer mentalmente essa "verificação", talvez você tenha notado, de passagem, uma dor,

uma contração muscular, uma tensão ou um desequilíbrio, mesmo leve, do corpo no assento. Então, corrija todos esses parâmetros a fim de obter uma sensação de conforto geral.

Agora, você pode se interessar por outras áreas: Está com sede? Com fome? Como sente a sua barriga? O cinto está apertado demais? Há em você algum ponto de dor latente? Depois, tome consciência de sua respiração. Está regular? Qual o seu ritmo? Está livre de qualquer entrave? Você está respirando pela boca ou pelo nariz? Você sente o ar roçar na parte de trás da sua garganta e na parte de cima da traquéia? Sente as batidas do coração? Qual o seu ritmo?

Aconselhamos você a fazer esse exercício em momentos diferentes: antes de começar um trabalho, no carro, depois de uma emoção forte, enquanto toma banho, quando estiver deitado, antes de adormecer, durante uma refeição. Com certeza, você ficará surpreso com o número de dores e tensões que conseguirá facilmente eliminar, assim como com o número de partes do corpo que ignoramos o tempo todo!

Nos próximos dias, sem repetir sistematicamente todo o exercício, faça em poucos segundos a “verificação” e corrija o que tiver de ser corrigido.



---

### 36º dia

Hoje, escolha três pessoas com as quais você estará durante, pelo menos, 15 minutos. Converse com cada uma delas sobre uma LEMBRANÇA AGRAVÁVEL. Enquanto seu interlocutor estiver contando um episódio alegre (se necessário, ajude-o, fazendo-lhe perguntas e/ou reflexões pertinentes), observe e ouça inteiramente

o que ele manifesta de forma não-verbal. Tire uma "fotografia" de seu rosto e de sua atitude quando ele manifestar a emoção de maneira mais forte. Memorize sua voz, mesmo sem as palavras. Após essa conversa, por alguns instantes, procure notar os parâmetros mais característicos, ligados à exteriorização das reações interiores, observados.

Recomendamos que, antes de mais nada, você seja flexível: se seu interlocutor não quiser abordar o assunto que deseja, não insista. Se ele entrar no tema espontaneamente, antes mesmo de você falar nele, trate de aproveitar a oportunidade.

Tente, também, trabalhar em um lugar bem-iluminado e, se possível, calmo. Sincronize-se, pois assim será mais fácil conduzir a conversa para o terreno escolhido.

Não se sinta obrigado a notar, ver e ouvir tudo. Comece calibrando estados bem simples. Com o tempo você refinará, naturalmente, sua capacidade de calibragem e chegará a detectar os parâmetros mais sutis.



---

### *37ª dia*

---

Escolha uma pessoa com a qual você possa conversar durante cerca de vinte minutos. Use para este exercício o período de uma refeição ou um momento de descanso. Oriente a discussão para um ASSUNTO "SÉRIO" (profissional, econômico), tomando cuidado para não provocar sentimentos fortes demais.

Calibre esse estado, batizado de "sério". Em seguida, oriente a conversa para um outro assunto que implique um componente emocional mais marcante (irritação, alegria, indignação, satisfação consigo, confusão).

Calibre esse novo estado, anotando mentalmente quais parâmetros variaram em relação à calibragem do estado precedente. Traga a conversa de volta para uma área séria e calibre de novo esse estado. Certifique-se de voltar a encontrar exatamente os mesmos elementos não-verbais que observou de início.

Recomendações: Por ocasião da segunda calibragem, a da emoção mais forte, espere que seu interlocutor esteja bem “dentro dela”. Não o deixe, contudo, por tempo demais nesse estado. Nunca se esqueça da noção de respeito, que é a base da PNL. Utilize a relação para orientar a conversa.



---

### *do 38º ao 40º dia*

---

Esse exercício é feito em dois ou três dias. Escolha um interlocutor com o qual você tenha oportunidade de conversar bastante. Sua missão consiste em calibrar o MÁXIMO DE ESTADOS INTERIORES que possa identificar com a maior certeza. Por exemplo, você consegue ler em seu rosto a surpresa, a irritação, a alegria, a incompreensão, a aceitação, a curiosidade, o cansaço, a boa forma... Esses estados podem ter sido provocados por você, ou ser espontâneos.

Quando tiver constituído mentalmente esse pequeno arquivo dos estados interiores, verifique se suas calibrações são válidas fazendo perguntas ao interessado. Se você calibrar o estado de cansaço, pergunte-lhe: “*Você me parece cansado, será que está mesmo?*” ou, então, se a pessoa demonstrar interesse: “*Tenho a impressão de que isso estimula sua curiosidade, não é?*” Leve em conta um contexto cultural que faz com que, às vezes, as pessoas neguem um cansaço ou uma curiosidade por medo de que estes sejam considerados fraqueza ou indiscrição.

## LUCIEN, RESPONSÁVEL PELO TREINAMENTO — PLANO DE CARREIRA DE UMA EMPRESA SUÍÇA

A empresa conta com alguns milhares de empregados e oferece serviços em escala internacional. Sua estrutura hierárquica foi reduzida a três níveis: funcionários, gerentes e alta direção. Para garantir uma administração da previsão de empregos e favorecer o recrutamento interno, um serviço de administração-plano de carreira, tem como tarefa a avaliação dos potenciais, as entrevistas e o treinamento.

É no contexto das entrevistas de planos de carreira que a PNL e, mais particularmente, a calibragem são utilizadas com proveito.

O objetivo de uma entrevista de plano de carreira é definir o perfil de um colaborador ou de uma colaboradora, de acordo com os critérios que dizem respeito à administração de pessoal e de projetos. Permite estabelecer um "quadro de bordo" das competências (forças, fraquezas) dessa pessoa e propor-lhe planos de treinamento individualizados. Ela desenvolve-se em três etapas: 1) o contrato (identificação das expectativas da pessoa avaliada); 2) a conversa ininterrupta; 3) meu comentário (quadro de bordo) e uma proposta de treinamento/plano de carreira.

### *1ª etapa*

Essa fase é muito importante. Nela, o candidato expressa seus objetivos profissionais e/ou pessoais e define igualmente suas expectativas. Eis alguns exemplos das perguntas que são feitas:

*Quais são seus objetivos/expectativas a curto, médio e longo prazos?*

*O que espera da entrevista?*

*Como reconhece que...?*



É essencial consagrar tempo suficiente para essa etapa durante a qual, enquanto responsável pela entrevista, devo muitas vezes ajudar o candidato a exprimir seus objetivos e expectativas. Tenho de ter certeza de que o "contrato" com o meu interlocutor está claro e que os indícios de validação são reconhecidos por ele e por mim.

### *2ª etapa*

A conversa ininterrupta diz respeito a assuntos profissionais e extraprofissionais. Cada tema tratado é relacionado com projetos, experiências ou realizações do candidato, e seu objetivo é detectar seus pontos fortes e fracos no exercício da gerência de pessoas e projetos. Nessa etapa, é possível calibrar os estados interiores, pois abordamos experiências positivas ou difíceis. As perguntas são do tipo:

*Que experiência ou projeto lhe dá maior satisfação?*

*Em que esse projeto lhe satisfaz?*

*Existem situações em que você não se sente à vontade?*

*Descreva-as. Em que elas não lhe são convenientes?*

### *3ª etapa*

O comentário [quadro de bordo] é feito no final da entrevista. É uma fase delicada, o desafio é grande: o futuro do candidato na empresa depende dele. Graças à calibragem operada de antemão, é possível avaliar o impacto dos elementos detectados, das constatações e das medidas propostas; comentá-las e explicá-las com a certeza de que há congruência entre as expectativas do candidato e o que ele exprime.

Muitas vezes, as conversas mais interessantes e construtivas acontecem depois da abordagem das divergências entre o que foi dito e os estados interiores observados, detectados graças à calibragem. Nesses momentos, o diálogo se torna mais aberto, pois o candidato sente que está sendo efetivamente ouvido.

## CHRISTIAN, PROFISSIONAL DE MARKETING

Faço parte de uma grande multinacional, com uma pequena equipe de doze pessoas, gerida como uma pequena empresa independente e cujo gerente é pessoa muito dinâmica. Enquanto profissional de marketing, pareceu-me que esse contexto de trabalho muito informal nos levava a abordar e a conduzir novos projetos de forma pouco estruturada: não correspondíamos aos objetivos de garantia de qualidade da empresa. Meus colegas da pesquisa/desenvolvimento e da produção concordavam comigo em reconhecer que estávamos diante dos seguintes problemas:

- comunicação insuficiente entre nós no que dizia respeito aos novos projetos em andamento;
- frustração com a abordagem sequencial das atividades de marketing, pesquisa/desenvolvimento e produção;
- dificuldade de enfrentar vários projetos sem termos compatibilizado nossos recursos com a carga de trabalho necessária.

Decidi convocar uma reunião de trabalho sobre esses temas com meus dois colegas e nosso gerente comum, na manhã da sexta-feira seguinte, com a firme intenção de mudar as coisas. Como eu acabara de participar, na semana anterior, das três primeiras jornadas de um seminário de PNL, resolvi preparar com cuidado bem particular essa reunião, e optei por empregar duas das ferramentas abordadas no seminário: a calibragem e a sincronização.

A primeira parte da reunião, durante a qual levei ao conhecimento do nosso gerente as dificuldades que estávamos percebendo, transcorreu muito bem. A calibragem do rosto, da voz e dos gestos de meu interlocutor provavam isso:

seu rosto estava sereno (testa lisa, rosto sem tensão muscular, seus gestos eram os de todos os dias); a troca de idéias, embora animada, não ultrapassava o tom moderado. Chegou o momento de propor minhas soluções para remediar as dificuldades já abordadas, ou seja, implantar uma estrutura de participação e de decisão colegiada, constituída por meus dois colegas, nosso gerente e eu. A calibragem revelou-me um rosto que estava se fechando, com a diminuição das trocas verbais e gesticulação contida. O estado interior de nosso gerente estava mudando!

Decidi sincronizar-me com ele, desacelerando a velocidade de minha fala, baixando o tom de voz e prestando atenção para escolher um vocabulário que fosse menos ameaçador e agressivo possível, pois decerto eu acabara de abalar algumas de suas prerrogativas de "chefe". Assim, consegui retomar o diálogo e fazer a reunião progredir.

Tornei a empregar a dupla calibragem/sincronização várias vezes durante a reunião, que terminou três horas depois. Eu estava satisfeito: tínhamos conseguido o consentimento de nosso gerente para implantar essa estrutura de participação colegiada. Quando ele olhou, então, para o relógio, percebeu que a hora de almoço se passara, que se esquecera de ir buscar os filhos na escola e que não telefonara para sua esposa!

5

A BÚSSOLA

DA

LINGUAGEM

## O QUE É A BÚSSOLA DA LINGUAGEM?

Emanação pertinente do *metamodelo* de Grinder e Bandler, ela é sua simplificação racional. Foi criada graças à criatividade de Alain Cayrol.

O metamodelo é um conjunto de ferramentas lingüísticas que permite ao comunicador compreender, da forma mais precisa possível, o modelo de mundo de seu interlocutor. De fato, as linguagens, as palavras utilizadas para transmitir a construção da realidade de cada um, não passam de um reflexo dessa construção. São uma série de sinais convencionais, culturais, organizados dentro de frases. Alguns designam objetos, sendo, portanto, um pouco mais precisos do que os que designam conceitos abstratos — o que Paul Watzlawick, psiquiatra americano, um dos responsáveis pela conhecida escola de Palo Alto, chama de “realidade de primeira e segunda ordem”. A palavra “cadeira” remete a uma gama de objetos que tem características comuns, enquanto o termo “harmonia” não basta a si mesmo. Utilizado isoladamente, adquirirá o sentido privilegiado pelo indivíduo que escuta. Isolado, não pode ser portador de informação confiável. Para o metamodelo propriamente dito, sugiro o livro de Josiane de Saint

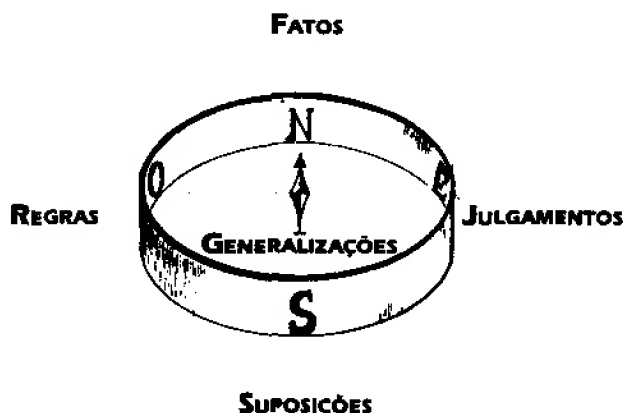
Paul e Alain Cayrol, *Derrière la magie, la programmation neuro-linguistique*, InterÉditions, Paris, 1984, pp. 140-41.

As testemunhas de um mesmo acontecimento registram, muitas vezes, informações (VACO EXTERIOR) diferentes. Cada uma delas, em seguida, vai tratar esses elementos (VACO INTERIOR) atribuindo-lhes significado, criando relações entre si e dando-lhes cargas afetivas e emocionais extraídas de suas próprias experiências. Isso explica naturalmente as divergências freqüentes entre as pessoas. A sinceridade de cada uma delas não é questionada, mas tampouco é um critério de "verdade". A linguagem é uma codificação do pensamento necessária para sua formação e para sua transmissão ao outro. Se quisermos compreender melhor o mundo interior de alguém, precisaremos de informações precisas. Temos de saber a que realidade tangível e concreta ele corresponde, qual é, por exemplo, sua idéia de felicidade quando ele nos fala de seu desejo de ser feliz. Resumo do metamodelo, a bússola da linguagem é mais fácil de manejar:

- a OESTE encontramos as regras. Com isso, queremos dizer informações do tipo: *devemos, é preciso, isso não se faz, basta apenas, cabe ao pai dizer-lhe isso, só a mãe tem o direito de...*
- a LESTE encontramos os julgamentos: *É bom/ruim, você é burro, Paul é desajeitado, os americanos não são cultos, os espanhóis são suscetíveis, a PNL é a melhor abordagem da comunicação.*

Você vai observar que um julgamento pode ou não ser generalizado. Por isso, quisemos distinguir os julgamentos das generalizações.

- ao SUL encontramos as suposições. Elas se dividem em três categorias:  
— as causas-efeitos: *Não consegui dizer-lhe isso porque ele estava me olhando nos olhos (x provoca y).*



- as leituras de pensamento: *Se eu lhe disser a verdade, ele não vai acreditar em mim. Sei o que ele pensa nessas situações.*
- os equivalentes complexos: *Ela tem admiração por ele, jamais o interrompe quando fala (x equivale a y).*
- no CENTRO encontramos as generalizações, principalmente as palavras: *sempre, nunca, toda vez, todo mundo, a gente, nós, a França, as mulheres, os automobilistas, todos os chefes da empresa etc.,* assim como as palavras que "congelam" as ações ou que querem resumir coisas demais ao mesmo tempo, as assimilações abusivas, como: *A ação humanitária de nada serve. A televisão leva as crianças à passividade. A agressividade dos japoneses...*
- ao NORTE encontramos os fatos: *quem, o quê, onde, como, quando, quanto...*

## PARA QUE SERVE A BÚSSOLA DA LINGUAGEM?

A bússola da linguagem impede que se fale e ninguém preste atenção. Ela permite reorientar uma conversa. Em caso de divergência ou de incompreensão, o importante é voltar ao NORTE, aos fatos. É a direção de referência, é para ela que devemos nos voltar para esclarecer uma situação. Voltar aos fatos é chegar a uma descrição isenta de julgamentos, de subentendidos, de comparações impossíveis de se verificar, de amálgamas ou desses valores afetivos com os quais todos encobrem os fatos. Os boatos influenciam menos aqueles que questionam os fatos e não questionam sua interpretação.

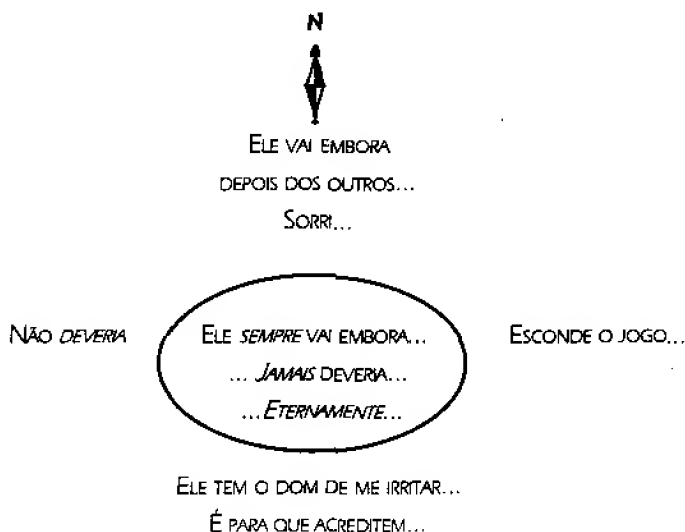
Por exemplo, pense em alguém que diz: *"Esse sujeito tem o dom de me irritar! Você percebeu que ele sempre vai embora depois dos outros? Tenho certeza de que é para que achem que ele trabalha mais do que nós e para agradar a diretoria. Jamais devíamos confiar em gente que sorri o tempo todo! Esse tipo de pessoa esconde o jogo..."* É fácil observar vários exemplos do que dizíamos anteriormente. Você vai ver uma representação esquematizada.

Naturalmente, exageramos a fim de sensibilizá-lo para esse aspecto da comunicação. No entanto, quem de nós poderia



jurar jamais ter ouvido frases como: *"Ele me aterroriza. Ninguém me ajuda. Só com muita obstinação chegaremos lá. Quando seu interlocutor ergue os olhos é porque não o está ouvindo..."* É claro que usamos todas essas formulações; até este livro contém um bom número delas. É importante detectá-las, principalmente quando a dificuldade provém mais da MANEIRA DE ENCARAR OS FATOS do que dos próprios fatos. Por exemplo, quando A declara: *"O que mais me entristece é pensar que se B disse isso, com certeza, não sente qualquer estima por mim."* O fato é que B disse algo a A. O problema para A origina-se, essencialmente, do significado que atribuiu ao que B lhe disse. Como, nesse caso, ajudar A a considerar essa situação de maneira diferente? Fazendo-lhe perguntas que irão trazê-lo de volta aos fatos: *"Como é que você sabe que ela não o estima? Em que, o que ela lhe disse, demonstra que ela não o estima?"*

Com os exercícios, forneceremos as perguntas a serem feitas para voltar ao norte, de acordo com os temas escolhidos.



**ATENÇÃO:** O objetivo não é questionar sistematicamente uma regra, uma generalização ou qualquer outra forma de expressão, mas verificar se elas são úteis, se ajudam, ou se são realmente adequadas à determinada situação. Essas perguntas permitem a REAVALIAÇÃO dessas regras, dessas generalizações, em função do contexto e constituem a primeira etapa de mudança. Evite questionar *tudo*. É fácil, mesmo com ótimas intenções, transformar uma discussão em interrogatório policial. Durante um treinamento, é raro os treinandos deixarem de fazer isso como brincadeira. “É hora do intervalo, tenho de ir beber alguma coisa.” Essa frase, invariavelmente, atrai perguntas do tipo: “O que aconteceria se você não fizesse isso? Por que o intervalo o obriga a ir beber? O que aconteceria se não fosse hora do intervalo?” etc.

Finalmente, não resistimos a mencionar a frase de um político que ouvimos uma manhã no rádio: “Ah, não me falem dos fatos! Já tenho a minha opinião formada”.

## COMO SE FAMILIARIZAR COM A BÚSSOLA DA LINGUAGEM?

---



41<sup>º</sup> dia

Hoje LEIA COM ATENÇÃO A ENTREVISTA DE UM POLÍTICO cujas idéias sejam parecidas ou opostas às suas. Numa primeira leitura, destaque as generalizações, as regras, os julgamentos e as diversas formas de suposição. Anote, em seguida, as idéias com as quais você concorda ou das quais discorda. Em que elas se baseiam? Em fatos? Julgamentos? Generalizações?



42<sup>º</sup> dia

Hoje ASSISTA A UM DEBATE NA TELEVISÃO ou a algum programa desse tipo (se não houver, deixe o exercício para um outro dia). Prepare listas onde figurarão todas as formas lingüísticas mencionadas na bússola. À medida que você detectá-las, anote-as nas colunas correspondentes. É provável que a coluna dos fatos não seja a que contém mais anotações.



### 43º dia

Hoje você vai aprender a DETECTAR AS "PROTEÇÕES" NA LINGUAGEM. Por exemplo, a voz passiva e o "nós", "eles" (*sabemos que, de fato, a motivação por objetivos é a única válida*), qualquer fórmula que apele para os estilos impessoais usados em vez de "eu".

Agora, imagine a pessoa repetindo a frase apropriando-se da idéia e note a diferença de impacto (*eu acho que a motivação por objetivos é a única válida*).



### 44º dia

Hoje DETECTE, sem mudá-las, AS FÓRMULAS DE PROTEÇÃO QUE VOCÊ próprio EMPREGA.



### 45º dia

Este quase poderia ser chamado de "DIA DA VERDADE": Você vai usar apenas fórmulas pessoais: Eu acho que *minha* maneira de conduzir as coisas é, no contexto da *minha* experiência..."



### 46º dia

Hoje, REFORMULE AS FRASES GENERALIZADORAS DE SEUS INTERLOCUTORES, DEVOLVENDO-LHES A EFICÁCIA DE SEU DISCURSO.

Exemplo:

"Não se pode fazer assim."

"Se estou compreendendo bem, você prefere não fazer assim."

Esse exercício volta a dar à pessoa que o pratica o recuo necessário para julgar corretamente o que acaba de ser dito. Então, ela será menos influenciável pelas frases de seu interlocutor, que serão restituídas a um contexto preciso, e terá condições de compreender seu alcance real.

Essa atitude é muito útil nas situações em que nos sentimos mais "frágeis" e "expostos". Tomemos, por exemplo, o caso de um jovem que está sendo treinado e que ouve alguém em quem tem confiança declarar-lhe: "A gente sabe que a integração de um novo empregado leva tempo." Ele pode integrar essa observação como uma verdade universal. Mesmo se ela se revela apropriada em certos casos, constitui, em nossa opinião, uma forte incitação a que o jovem desista da idéia de tentar integrar-se depressa e que nada faça para conseguir tal objetivo.



---

#### 47<sup>o</sup> dia

---

Hoje você vai pronunciar voluntariamente, durante o dia, TRÊS GENERALIZAÇÕES E TRÊS REGRAS. Algumas pessoas ficarão espantadas com a facilidade com a qual elas utilizam a primeira ou a segunda forma, e até as duas, nas discussões.



---

#### 48<sup>o</sup> dia

---

Hoje, DETECTE AS GENERALIZAÇÕES DE SEUS INTERLOCUTORES. Você vai levar as pessoas a voltarem ao norte duas vezes, durante o dia, fazendo-lhes uma pergunta.

Se alguém lhe disser:

"O marketing não compreende bem os problemas do mercado."

Pergunte:

"Na sua opinião, quem especificamente compreende mal?"  
ou "De que problemas você está falando?"

São possíveis muitas perguntas desse tipo. É importante não fazê-las de maneira abrupta, como: "Quem?" "Que problemas?" Às vezes é até necessário reformular o pensamento da pessoa antes de fazer sua pergunta: "Quando você diz que o marketing não compreende bem os problemas do mercado, de que problemas está falando?"

Tente fazer isso no contexto de uma boa relação, o que supõe que você esteja bem sincronizado com a pessoa.



---

*49ª dia*

---

Hoje, DETECTE AS GENERALIZAÇÕES E AS REGRAS EM SEUS INTERLOCUTORES. Você vai convidar as pessoas a voltarem ao norte, perguntando-lhes durante o dia duas coisas relativas às generalizações e duas relativas às regras.

Exemplos sobre as regras:

— Não posso me permitir perguntar-lhe se...

— O que o impede?

ou

— O que aconteceria se você perguntasse?

Evite fazer as perguntas à mesma pessoa, mesmo que o discurso dela lhe dê essa oportunidade. Distribua as perguntas entre pelo menos duas pessoas.



## 50ª dia

Hoje, **EXPRESSA TRÊS REGRAS E TRÊS JULGAMENTOS**. É claro que, como no exercício do 47ª dia, você o deve fazer com pessoas diferentes. Se, por sua vez, seus interlocutores formularem regras, julgamentos etc., divirta-se constatando como é fácil fazer uma conversa durar, sem que nada de concreto seja dito.



## 51ª dia

Hoje, **DETECTE AS REGRAS E OS JULGAMENTOS**. Convide as pessoas a voltarem aos fatos fazendo-lhes, durante o dia, duas perguntas relativas às regras e duas relativas aos julgamentos.

Exemplos de perguntas relativas a julgamentos:

- Os alemães são pessoas pontuais.
  - O que o faz dizer isso?
  - O treinamento não serve para nada!
  - De que treinamento em particular você está falando?
- ou

- Para nada.
- No que você está se baseando para dizer isso?

Nesse caso, evite principalmente os "por quês"; eles o levariam mais a justificativas e racionalizações.

- O treinamento não serve para nada!
- Por que você diz isso?
- Porque é sempre a mesma coisa. No começo você se entusiasma, mas depois de alguns dias percebe que está fazendo a mesma coisa que antes.



---

### *52º dia*

---

Hoje, durante o dia, ENUNCIE VOLUNTARIAMENTE TRÊS JULGAMENTOS E FAÇA A LEITURA DE TRÊS PENSAMENTOS. Esteja sempre muito atento à reação de seus interlocutores.



---

### *53º dia*

---

Hoje, DETECTE OS JULGAMENTOS E AS LEITURAS DE PENSAMENTO. Como nos dias anteriores, faça, no decorrer do dia, duas perguntas relativas aos julgamentos e duas relativas à leitura de pensamento.

Exemplos de perguntas relativas às leituras de pensamentos:

— De qualquer maneira, ele não vai concordar.

— Como você sabe?

Mais uma vez, pode ser grande a tentação de perguntar por quê. Se não ouse pedir alguma coisa a alguém porque acho que ele não concordará, é mais interessante saber como sei que ele não concordará do que por que não concordará.



---

### *54º dia*

---

Hoje, DETECTE AS LEITURAS DE PENSAMENTO E AS EQUIVALÊNCIAS COMPLEXAS. Durante o dia você vai fazer duas perguntas relativas às leituras de pensamento e duas perguntas relativas às equivalências.



Exemplos de perguntas relativas às equivalências:

— O fornecedor ainda não nos mandou nada, está zombando de nós!

— Em que o fato de... prova que...?

ou

— Você acha que essa é a única explicação?

Lembre-se de que é importante manter um bom relacionamento e, muitas vezes, preceder a pergunta de uma reformulação.



---

*55ª dia*

---

Hoje, DETECTE AS EQUIVALÊNCIAS COMPLEXAS E AS CAUSAS-EFEITOS. Quatro vezes durante o dia, você vai levar as pessoas a exporem os fatos fazendo duas perguntas relativas às equivalências e duas perguntas relativas às causas-efeitos.

Exemplos de perguntas relativas às causas-efeitos:

— Quando ele me fala nesse tom, não consigo lhe recusar nada.

— Que ligação há entre o fato de ele falar desse jeito e o fato de você não conseguir lhe recusar nada?

ou

— O que você quer dizer com quando ele fala com você assim?



Hoje, último dia de exercícios da bússola da linguagem, nós o convidamos a REVISAR O CONJUNTO DAS FORMAS LINGÜÍSTICAS ESTUDADAS. Isso será fácil se você:

- assistir a um debate na televisão ou a um programa do gênero;
- ler um artigo de política;
- ouvir atentamente duas pessoas que você encontrar durante o dia. Pense, se necessário, em usar perguntas que as leve a evocar fatos.

**LEMBRE-SE:** Só empregue o discurso factual e a bússola se forem úteis, por exemplo, para fazer uma entrevista evoluir, um mal-entendido ser resolvido, para progredir depressa em uma reunião etc.

**GILLES, ESPECIALISTA EM INFORMÁTICA**

Uso a bússola da linguagem sobretudo em três situações: 1) para definir os objetivos; 2) mudar de contexto, de ponto de vista; 3) estimular a criatividade, pensar de maneira diferente. Essas três situações apresentam-se, com frequência, no contexto da condução de um projeto de informática.

Por exemplo, no caso do responsável pelo projeto de reorganização da área comercial de sua empresa. Entre outras tarefas, ele terá de definir objetivos precisos e mensuráveis a partir de metas definidas pela direção geral (redução dos custos, aumento da satisfação dos clientes, etc.) e de conduzir a mudança, a reorganização, isto é, modificar as regras e as

suposições existentes dentro daquela área. Vejamos como a bússola da linguagem pode ser útil já na definição dos objetivos da reorganização desejada:

- Os custos:
  - O quê? Quanto?
  - Salários.
  - Material necessário.
- A satisfação do cliente:
  - O quê? Como?
  - Tempo de serviço para um pedido.
  - Número de pedidos incompletos na entrega.
  - Número de queixas dos clientes.

Mas quando é necessário modificar as regras e as suposições existentes é que aproveito ao máximo a bússola da linguagem. Quando me dizem:

- São necessárias 48 horas para verificar um pedido de clientes.

Pergunto:

- Em que você está se baseando para dizer isso?

Aqui estão outros exemplos de diálogos:

- Todos os meus clientes são atacadistas.
- Todos?
- Não posso me permitir desencadear a entrega parcial de um pedido.
- Quem o impede de fazer isso?

Eu

- O que aconteceria se você fizesse isso?
- Temos de aguardar a confirmação do pedido antes de comunicar a data de entrega.
- O que aconteceria se não esperássemos?

Assim, da afirmação para o esclarecimento, estabeleça-se uma reorganização concreta e fundamentada nos fatos, tendo, portanto, chance de dar certo.

6

A ÂNCORA

E A

ANCORAGEM

## O QUE É A ANCORAGEM?

“O odor dos limõezinhos verdes ainda hoje me faz lembrar de uma sensação impregnada de calor tropical, de felicidade calmante, de ambiente afetuoso e alegre. O odor do limãozinho verde é minha *madeleine* de Proust!” (Henri Laborit, *La vie antérieure*).

O laço privilegiado estabelecido por Henri Laborit entre um cheiro e a emoção evocada é chamado *ancoragem*. Trata-se, neste caso, de uma ancoragem “natural”, pois nasceu espontaneamente. O odor do limãozinho verde é chamado de *âncora*. A âncora é o estímulo sensorial que vai permitir a uma pessoa lembrar-se de um estado interior particular. O número de âncoras é infinito. Elas podem ser visuais, auditivas, cinestésicas, olfativas ou gustativas. Grinder e Bandler foram inteligentes a ponto de utilizarem, de maneira consciente e estruturada, esse fenômeno natural, tal como já fora evidenciado por Ivan Petrovitch Pavlov.

Fisiologista russo, Prêmio Nobel em 1904, tornou-se célebre com a seguinte experiência. Apresentava-se comida a um cão; é claro que ele salivava por ela, de antemão. Num segundo momento, toda vez que se apresentava a comida ao cão, tocava-se um sininho. Ao final de alguns dias de associação sininho/comida,

só o tilintar do sininho já bastava para provocar a salivação do animal.

Em termos de PNL, essa experiência pode ser explicada da seguinte forma: a comida corresponde a uma estimulação dupla exterior (visual e olfativa) que leva o cão a reagir a ela pela vontade de comer (cinestésica), que se traduz exteriormente pela salivação (cinestésica).

O sininho corresponde a um enriquecimento auditivo do VACO exterior que pode, depois, substituir completamente o duplo estímulo visual e olfativo exterior e provocar manifestações cinestésicas (a vontade de comer e a salivação). Ou seja, V sendo igual a Visual, O a Olfativo, A a auditivo e C a cinestésico, as três etapas que se seguem:

1.  $V + O \rightarrow C$
2.  $V + O + A \rightarrow C$
3.  $A \rightarrow C$

## PARA QUE SERVE

---

### A ANCORAGEM?

---

A ancoragem pode ser utilizada no contexto de um processo de evolução pessoal e da comunicação com as outras pessoas. Ela vai lhe permitir:

- Pessoalmente, *ter acesso* a um *recurso interior* para administrar as dificuldades e alcançar seu máximo desempenho (isso vai ser objeto de muitos exercícios), ou ainda, *memorizar uma tarefa*. Por exemplo, se você se esqueceu várias vezes de devolver um livro a um colega, eis como pode utilizar a ancoragem. No momento em que você pensar: "Ah, de qualquer jeito, tenho de devolver esse livro a Bernard amanhã", você pode fazer várias vezes o gesto de abrir sua porta de entrada sem que para isso tenha, de fato, de pegar na maçaneta. A esse gesto, você associa o nome de Bernard e a capa do livro. Repita a operação mentalmente três ou quatro vezes. Deste modo, quando abrir a porta para sair, no dia seguinte de manhã, você vai pensar automaticamente em Bernard e no livro. O mecanismo usado é a ligação entre a coisa na qual se

deve pensar (o livro) e o estímulo inevitável (aqui, o fato de abrir a porta para sair de casa).

- Com as outras pessoas, *reinstaurar com maior facilidade uma relação positiva* (vamos fazer alguns exercícios desse tipo).

A ancoragem é usada normalmente em muitas situações, sobretudo em terapia; mas não é este o objetivo deste livro.

No entanto, eis um exemplo: um dia, Bernard recebe uma paciente, Véronique, que está muito angustiada. Há um mês ela teve uma crise de tetania ao volante de seu veículo numa avenida da cidade. Comerciante no subúrbio, ela ia a Paris três vezes por semana, para buscar mercadoria. Só a idéia de voltar ao volante do carro para fazer o mesmo trajeto a deixava aterrorizada. Mandar entregar custaria muito caro. Bernard calibra o estado de medo. Propõe que Véronique procure um estado interior de conforto e segurança máximos. Após alguns instantes, Véronique descreve uma situação na qual sentiu-se particularmente à vontade, sem inquietação e confortável. Bernard ajuda-a então a amplificar essa lembrança, fazendo-a tomar consciência do vaco ligado a ela e, após uma rápida calibragem, estabelece uma âncora cinestésica tocando no antebraço de Véronique por alguns segundos.

Para verificar se essa ancoragem basta, Bernard muda de assunto e convida-a a sair do estado interior de conforto. Depois, propõe-lhe a experiência de novo. Estimula a âncora tocando por um instante no braço de Véronique e, em alguns segundos, vê reaparecerem as reações antes verificadas por ocasião da calibragem do estado de conforto. A ancoragem, portanto, funcionou.

Bernard pede-lhe que instale uma tela imaginária à sua frente e convida-a a assistir novamente a cena da crise da tetania,



como se esta tivesse sido filmada por uma testemunha. A âncora revela-se necessária para manter Véronique num estado de conforto e segurança durante o tempo necessário para ela rever várias vezes a cena. Com a calibragem, o estado de medo não voltou a aparecer. No final da experiência, Bernard solta a âncora e pede para Véronique se imaginar no dia seguinte, no carro, fazendo ao volante o percurso habitual até o seu fornecedor. Véronique o faz mentalmente, sem dificuldade.

Desde essa "dissociação" simples, Véronique voltou a dirigir e continua utilizando seu carro sem problemas.

## COMO SE FAMILIARIZAR COM A ANCORAGEM?



57ª dia

Hoje, DESCUBRA em duas pessoas que você vê todos os dias o ASSUNTO QUE DESPERTA NELAS UM ESTADO INTERIOR MUITO AGRA-DÁVEL. Por exemplo, a primeira evoca a alegria de, finalmente, ter terminado um projeto no qual trabalhava há seis meses. A segunda anuncia que vai assistir a um concerto. Calibre os parâmetros mais evidentes, como um sorriso, a coloração da pele, a maneira de falar, associados a esse estado interior. Nosso conselho é que você faça anotações sobre as reações de cada pessoa assim que você as deixar. Conserve-as até o dia seguinte.



58ª dia

Você vai rever hoje as duas pessoas calibradas ontem, EVOCAR EM CADA UMA DELAS O TEMA QUE ELAS ASSOCIAVAM A UM ESTADO INTERIOR AGRA-DÁVEL — o projeto para a primeira, e o concerto para

a segunda — e fazer a calibragem de novo. A menos que tenha acontecido algo grave desde o dia anterior, a simples evocação desses assuntos vai fazer com que elas voltem ao mesmo estado interior.

Observe que nesse exercício em dois tempos você lidou com âncoras naturais, que faziam parte da vida de seus interlocutores. Sugerimos que você use as âncoras naturais no contexto de uma relação interpessoal, enquanto vamos convidá-lo a construir ancoragens que lhes serão pessoalmente úteis. De fato, tudo é âncora. Você próprio é uma âncora viva, positiva para algumas pessoas, talvez negativa para outras e, reciprocamente, algumas pessoas são âncoras positivas para você e outras, âncoras negativas. Talvez alguma vez você tenha pensado: "É mais forte do que eu, toda vez que o vejo, não consigo falar com ele com calma", ou: "Adoro ver Paul, ele me descansa."



---

### *do 59º ao 63º dia*

---

A partir de hoje, você vai repetir o exercício de ontem com uma pequena modificação: você vai **OPITAR POR UMA ÂNCORA MAIS SUTIL**. Em vez de descobrir um tema gerador de um estado interior agradável em uma pessoa, você vai identificar uma palavra ou um grupo de palavras. Exemplo: "Esse espetáculo foi... grandioso!", diz o seu interlocutor num tom particular, arregalando muito os olhos e com um enorme sorriso pontuado por um suspiro. Quando for a sua vez de falar, dê um jeito de usar a palavra "grandioso" no mesmo tom e observe o efeito da repetição sobre o seu interlocutor. É claro que você vai ter de empregar a mesma expressão facial de há pouco. Faça esse exercício com cinco pessoas diferentes, uma por dia.

•

Para que a âncora funcione, é preciso, é claro, que a palavra ou o grupo de palavras escolhido seja realmente significativo. Alguns indícios vão ajudá-lo a detectar se são significativos de fato: um tom diferente, uma pequena pausa, a mudança na expressão do rosto. Você só vai utilizar aqui a ancoragem com o outro com o objetivo de treinar. Quando ficar à vontade nessa prática, você poderá utilizá-la com uma meta precisa.

O cômico que se tornou conhecido como cômico de repetição baseia-se no princípio da ancoragem. Quando uma palavra, uma expressão ou uma frase desencadearam o riso, sua simples lembrança ressuscita esse riso. Quem não conhece: "É um homem normal... branco?" Qualquer que seja o contexto, toda vez que a associação "normal" ... "branco" se repetir, você vai obter o mesmo efeito. O mesmo acontece com o "vamos andando, não há nada para ver!" de um apresentador de televisão, para o "é um escândalo!" de um político francês, ou o "meu cofrinho" de *O avarento* de Molière. Há milhares de exemplos desse tipo; todos nós podemos citar algum.

7

A GESTÃO

DOS ESTADOS

INTERIORES

## O QUE SÃO ESTADOS INTERIORES?

Ao longo do dia todo, durante a semana, você vive uma profusão de estados interiores. Num determinado momento, você se sente alegre, feliz, num outro, melancólico, vulnerável etc. A esses estados alegres, felizes ou quaisquer outros estão vinculadas representações VACO interiores particulares que se manifestarão exteriormente por um comportamento específico. Como exemplo, analisemos um estado interior alegre e feliz:

V				C	
A				O	
C	VEJO O SOL	}	SORRIO	M	
O					P
I	PENSO QUE A VIDA		MEUS OLHOS	O	
N	É BELA		FRANZIDOS BRILHAM	R	
T				T	
E				A	
R	TENHO UMA SENSACÃO		FALO ALTO E DEPRESSA	M	
I	DIFUSA DE CALOR			E	
O				N	
R				T	
				O	

É possível dizer que o estado interior representa o que você está vivendo naquele exato momento, o conforto ou o desconforto de uma situação num instante preciso. É a medida de sua adaptação ao mundo: como você se sente aqui e agora, física e emocionalmente. Distinguem-se duas grandes categorias de estados interiores: os estados recursos e os estados limitantes.

OS ESTADOS RECURSOS são estados interiores ótimos; são os mais adequados para viver uma situação. Exemplo: ter confiança em si para fazer uma conferência se esse estado interior de "confiança" lhe permitir ser bem-sucedido em sua intervenção.

OS ESTADOS LIMITANTES são estados interiores inadequados para viver uma situação. Exemplo: ter medo de fazer uma conferência se esse medo fizer com que você fracasse completamente em sua intervenção.

Não existem, em termos absolutos, estados interiores totalmente bons ou totalmente ruins. Um estado limitante para uma pessoa pode ser um estado recurso para uma outra. Voltemos ao exemplo do estado interior que corresponde ao medo no contexto de uma conferência. Se esse medo fizer com que a pessoa fique alerta, preparando-se adequadamente para o evento e, conseqüentemente, tenha um ótimo desempenho na situação, esse estado interior é, portanto, um recurso para essa pessoa. Em compensação, esse mesmo medo poderia ser completamente paralisante para outra pessoa. Assim, a opinião de que só os artistas que têm medo do palco são realmente bons é, de fato, uma crença. O medo permite que alguns artistas sejam talentosos, mas pode prejudicar outros.

Aqui está um exemplo de ambivalência, mas com um estado interior de agitação "eufórica". Quando você vive esse estado simplesmente porque está feliz com uma boa notícia, ele parece completamente adequado. No entanto, se você é médico e está

nesse mesmo estado quando anuncia a um paciente que ele está com uma doença incurável, pode avaliar como esse estado se torna pouco conveniente. OS ESTADOS INTERIORES, PORTANTO, NÃO SÃO NEGATIVOS OU POSITIVOS. Por exemplo, algumas pessoas aceitam mal o fato de ficarem com raiva. É verdade que, se a raiva se repete com frequência, dá para compreender que essa propensão atrapalhe a vida delas e daqueles que as cercam. Mas imagine agora seu filho de dois anos tentando pôr os dedos em uma tomada; você vê isso e briga com ele para evitar que ele repita o gesto. Parece lógico dizer que, nesse momento, sua raiva é completamente adequada e, com certeza, mais eficaz do que uma explicação do tipo: "Está vendo, é perigoso. Você não deve fazer isso, porque pode se machucar muito", em um tom neutro e razoável.



## PARA QUE SERVE A GESTÃO DOS ESTADOS INTERIORES?

---

Gerir seus estados interiores é algo que você já sabe fazer de forma mais ou menos consciente. Quando você se sente melancólico, ouvir seu disco favorito faz com que você volte a sorrir. Uma noite com os amigos, programada oportunamente, lhe permite esquecer um dia de trabalho particularmente duro e voltar à serenidade para enfrentar o dia seguinte.

Também é possível que alguns de vocês tenham por hábito relativizar um problema pensando que vivem em uma grande bola que gira sobre si mesma, no espaço, ao redor de um astro, que por sua vez é o centro de um sistema, que faz parte de uma galáxia... Sob esta perspectiva, uma discussão com um colaborador ou dificuldades financeiras lhe parecem diferentes.

**ATENÇÃO:** Não se trata de negar seus sentimentos ou suas emoções, nem de desprezar seus problemas ou adotar a atitude "depois-de-mim-o-chaos"! Num estalar dos dedos, tudo lhe aparece sob um céu claro e azul, a vida é bela e pouco importa se o mundo estiver desmoronando ao seu redor. Essa concepção chegaria a se opor à filosofia humanista que serve como base para a PNL.

As técnicas introduzidas nesta parte do livro nos levam,

assim, a fazer a inevitável pergunta sobre a sinceridade dos sentimentos. A idéia que muitas vezes prevalece é a de que são os acontecimentos que os provocam: portanto, são legítimos, sinceros, inevitáveis, espontâneos e por si mesmos ligados à situação e não à pessoa. Ora, para abordar a gestão dos estados interiores, é indispensável tomar consciência de que *todos nós geramos os sentimentos que experimentamos*. Quem jamais ouviu frases como: "Você me dá raiva" ou "Ele tem o dom de me irritar..."? Se uma pessoa tivesse o poder de dar raiva ou irritar, deveria ser capaz de fazer isso com todo mundo. Portanto, é correto dizer: "Fico com raiva quando você faz isso..." e "Fico irritado quando você diz que..." Os acontecimentos não fazem com que sintamos esta ou aquela emoção: somos nós que reagimos aos acontecimentos em função do significado que lhes atribuímos.

Mesmo a tristeza é um estado que se apresenta sob muitas formas, próprias a cada um de nós. Quando uma pessoa perde um ente querido, sente uma dor muito forte. Mas tal perda, nem por isso, é vivida e sentida da mesma forma por todas as pessoas. Nem todas têm a mesma maneira de administrar a tristeza; algumas irão vivê-la com maior intensidade por um período de tempo limitado, e depois decidir acabar com ela tornando-se hiperativas. Outras entrarão em uma espécie de letargia ou, ainda, se recusarão a sentir a dor, mostrando frieza e rigidez. Embora alguns possam considerar banal dizer que não reagimos todos, obrigatoriamente, do mesmo modo a um mesmo acontecimento, essa evidência não é completamente partilhada por todos. Reapropriar-se plenamente de suas emoções e de seus sentimentos, de seus estados interiores, é bem mais útil do que tornar os outros ou os acontecimentos responsáveis por eles. Senão, que impacto poderíamos ter sobre eles? Estaríamos condenados a viver em uma certa passividade.

Não nos seria permitido qualquer domínio de nossos sentimentos.

Se você quer desenvolver seus recursos, sugerimos que adote definitivamente a concepção que lhe oferece a *pilotagem por conta própria* de seus estados internos; desse modo, você poderá conservar seu livre-arbítrio.

A gestão de seus estados interiores, portanto, consiste em:

- Construir ou reencontrar seus estados recursos.
- Aprender a dispor deles à vontade, com o auxílio de uma âncora (às vezes também chamada de *detonador*).
- Detectar seus estados limitantes e aprender a neutralizá-los.

#### O QUE É ESTAR ASSOCIADO OU DISSOCIADO?

Talvez você tenha observado que a evocação de uma lembrança pode ser acompanhada ou não das emoções ligadas a ela. Vamos dizer que estamos *associados* à lembrança quando nela reencontramos as emoções, e *dissociados* no caso contrário. Divirta-se fazendo as duas experiências "associado/dissociado" seguintes:

**ESTAR ASSOCIADO:** Instale-se em um lugar calmo onde não o incomodem. Agora, imagine-se deitado confortavelmente na areia morna. Observe que você consegue ver o céu azul mas que, em compensação, não vê seu rosto, como se estivesse de fato deitado na areia. De seu ponto de vista, você também pode distinguir os dedos de seu pé; posicionado dessa maneira, dá para sentir as saliências que a areia forma sob suas costas e o calor do sol na barriga. Ouça o ruído das ondas, divirta-se fazendo a areia escorrer entre seus dedos, sinta seu cheiro.

Observe que seu corpo reage como se você, de fato, estivesse deitado na praia. Você está *associado* à lembrança.

**ESTAR DISSOCIADO:** Visualize uma tela de televisão onde você se vê deitado na areia. Você consegue ver os detalhes da cena que não enxergava na experiência anterior, por exemplo, tudo o que acontece atrás de você: você não sente mais as saliências, nem o cheiro da areia. Você não sente as mesmas reações psicológicas. Você está *dissociado* da lembrança.

Desse modo, nos dissociamos espontaneamente de muitas situações de nossa vida, o que é uma pena quando se trata de situações positivas, enquanto continuamos, às vezes, a nos associar a situações negativas.

*Saber associar-se ou dissociar-se, estar consciente da existência dessa capacidade nos permite gerir melhor nossos estados interiores.*

## COMO SE FAMILIARIZAR COM A GESTÃO DOS ESTADOS INTERIORES?



### 64ª dia

Ao voltar para casa hoje à noite, REVIVA por alguns minutos UM MOMENTO DIVERTIDO DO DIA. Divirta-se examinando o VACO vinculado a esse momento. Faça isso até encontrar as mesmas sensações. Pense em se associar. Para orientá-lo, leve em consideração cada um desses elementos:

- visuais: *onde, com quem, detalhes...*
- auditivos: *a voz, as palavras, os ruídos de fundo...*
- cinestésicos: *as sensações de calor, de leveza, de respiração.*

Detecte, durante esse exame, o detalhe a partir do qual você começa a sentir as emoções ligadas à lembrança. Por exemplo:

- foi o *tom* de voz de uma pessoa?
- o *rosto* de uma pessoa?
- o *momento* em que entrou?
- o *quadro* na parede?



## 65º dia

Hoje nossa proposta é QUE VOCÊ TENHA MOMENTOS DE PRAZER VIAJANDO PELO PASSADO. Instale-se em seu lugar favorito e divirta-se evocando uma lembrança particularmente engraçada. Sinta prazer revendo as pessoas que fazem parte dessa cena. Passe os detalhes em revista:

- Foi ao ar livre, no campo, na rua, em sua casa?
- Era verão, inverno, à noite, de manhã?
- Volte a ouvir, a ver o que o fez rir tanto.
- Sinta prazer lembrando-se das mesmas sensações.

Alguns perceberão que se lembraram exatamente, com a mesma intensidade, das emoções do passado. Outros dirão que se recordaram de 80 a 90%. Nosso cérebro é um servidor fiel, pronto para nos prestar serviços se lhe pedirmos isso.



## do 66º ao 70º dia

Todos os dias fique de 10 a 15 minutos evocando as SENSACIONES PARTICULARMENTE AGRADÁVEIS LIGADAS A UMA LEMBRANÇA. São muitos os exemplos:

- um momento de relaxamento;
- um desempenho físico do qual você se orgulha;
- uma situação profissional em que você se considerou bom;
- um momento privilegiado com seus filhos, em que você tomou consciência da felicidade de ser pai ou mãe.

Sugerimos que você pratique esse exercício como uma ginástica diária. Ele apresenta a vantagem de poder ser feito onde

você achar melhor: no escritório, no ônibus, no trem, na cama, na poltrona, na rua, no banho...



---

## 71<sup>a</sup> dia

---

Hoje propomos a MUDANÇA DE ESTADO INTERIOR RÁPIDA. É uma maneira simples de mudar de humor que vai lhe ser útil na vida cotidiana. Uma manhã, por exemplo, em que você se sente melancólico, em que não tem vontade de ir trabalhar e, é claro, além de tudo isso, está chovendo. Para completar o quadro, você se diz: "Que vida, se eu pudesse ficar na cama, hoje estou mal..." Se você quer mesmo sair desse estado, aqui está algo que vai ajudá-lo.

- Fique de pé.
- Afaste as pernas.
- Afaste os braços.
- Torne a dizer a mesma coisa cantando a música que você escolher.

Espantoso, não?

Nossos comportamentos são o reflexo de nossos estados interiores e, em alguns deles, basta mudar o comportamento exterior para provocar outro estado interior. Aqui está um exemplo. Há alguns anos, Bernard recebeu uma paciente com um problema banal de saúde. No final da consulta, ela lhe perguntou se Bernard a tinha reconhecido. Ele lhe confessou que não. Então a cliente ficou mais descontraída e, abrindo um grande sorriso, disse-lhe que aquilo não a surpreendia, pois desde a primeira conversa deles, havia oito meses, ela emagrecera vinte quilos. E a paciente prosseguiu: "Quando vim ao seu consultório, em fevereiro, falei uns 15 minutos sobre meus problemas de peso, lamentando-me do número e da ineficácia dos regimes que fiz. O

senhor me ouviu sem dizer nada. No final, eu lhe perguntei o que poderia fazer por mim e o senhor me respondeu apenas: 'Enquanto a senhora torcer as mãos, não vai emagrecer.' Achei que o senhor estava zombando de mim. Levantei-me, paguei-lhe e saí com raiva. Ao voltar para minha casa, continuei a maldizê-lo, ao senhor e a todos os médicos que não compreendiam meu problema. Foi então que constatei que torcia as mãos com força, maquinalmente. Pensei de novo em sua frase e ela me irritou. Então pousei as mãos nos braços da poltrona em que me havia refugiado. Quando fiz isso, senti-me totalmente incapaz de continuar a me queixar de meu peso. Era como se eu tivesse liberado algo, liberando as mãos."

A paciente decidira partir, em seguida, para um *spa* e, quando voltou, inscreveu-se em um grupo bem conhecido que garante um acompanhamento dietético. Oito meses depois, ela vinha contar sua história a Bernard.

Ao obrigar essa mulher a mudar um elemento comportamental importante e intimamente ligado a seu estado interior, Bernard "paralisou o programa" vinculado a este. Desse modo, ela não conseguiu mais ter acesso a esse estado, o que a obrigou a encontrar um outro modo de agir; na ocasião, ela optou por passar à ação.



---

72<sup>o</sup> dia

---

Hoje, você vai se concentrar no que você sente para IDENTIFICAR UM ESTADO INTERIOR COM FACILIDADE. Vamos aproveitar o estado em que está aí, agora:

- Que nome ilustra melhor a maneira como você está se sentindo?



- Que cor parece representar melhor esse estado?
- Passe em revista as várias partes de seu corpo.
- Você está deitado, sentado, de pé?
- Está ereto, curvado, enrolado?
- Como está seu estado muscular? (Se você estiver de pé ou sentado, o estado de contração muscular será diferente.)
- Onde está respirando? Ao nível do abdômen, do peito?
- Você identifica alguma sensação particular em algum lugar preciso de seu corpo ou tem o sentimento de uma sensação difusa?
- Se você tivesse de dar uma nota de 0 a 10 ao seu estado, que nota daria intuitivamente?
- Está com calor, com frio?
- Está com a impressão de estar leve, pesado?
- Seu estado é agradável?
- Você sente estar exatamente no mesmo estado que no início do exercício ou ele mudou?
- O que você está se dizendo de particular?
- Quando você se concentra em seu estado, imagina algo em particular?
- Em que momentos de sua vida seria interessante você se sentir precisamente nesse estado?
- O que você vai fazer nas horas, nos minutos que se seguirão? Esse estado vai ajudá-lo?

Talvez você tenha percebido que foi mais fácil responder a algumas questões do que a outras ou, simplesmente, que não tinha resposta para alguma questão. Por exemplo, você não imaginou nada em particular quando estava concentrado em seu estado, enquanto, para uma outra pergunta, a resposta lhe parecia evidente.

À medida que você for aprendendo a identificar seus estados interiores, vai perceber que cada um deles se caracteriza por um pequeno número de pontos específicos que você reconhece serem os mais importantes. Por exemplo, em seu estado interior “confiança em si”, Nelly sabe que ela fica ereta, olha bem à sua frente e sente uma tensão muscular no nível dos maxilares; sua respiração é abdominal e ela diz a si mesma que “vai funcionar bem”. Já Bernard, em seu estado interior “curiosidade”, sente um leve sorriso nos lábios, pisca, as narinas afastam-se um pouco; vê uma paisagem ensolarada e diz que há tantas coisas a descobrir no mundo, que é o máximo.

Para aprender a identificar com rapidez as várias características determinantes de seus diferentes estados interiores, é importante você treinar passá-los em revista com regularidade, com a ajuda das perguntas propostas neste exercício.



---

### *73ª dia*

---

Em um momento preciso do dia (decida qual, agora), detecte o estado interior em que você se encontra, ou seja, TENTE RECONHECER UM ESTADO INTERIOR EM AÇÃO. Opte por uma situação em que você esteja sozinho. As perguntas do exercício anterior podem ajudá-lo.

Depois de identificar os diversos parâmetros desse estado, faça a lista de suas quatro ou cinco características determinantes. Mesmo se você acha que vai conseguir distinguir as dominantes com rapidez, passe em revista as diversas questões do exercício precedente; isso vai habitué-lo a analisar o VACO. Lembre-se de que é aprendendo a fazer escalas e exercitando a agilidade dos dedos

com regularidade que nos tornamos capazes de tocar uma bela peça ao piano ou, se você preferir, a fazer uma foto do piano, que é "abusando" do filme que se aprende a detectar cada vez com maior facilidade o enquadramento certo, a boa luz etc.



---

## 74ª dia

---

Hoje você vai fazer os exercícios quando voltar para casa, à noite. Então, feche o livro e um bom dia para você!

Boa noite!

Instale-se agora em seu lugar favorito ou, pelo menos, onde tenha certeza de que não será perturbado. Leve o tempo necessário para instalar-se da maneira mais confortável possível. Lembre-se de um momento do dia em que você esteve com uma ou várias pessoas, fora do contexto familiar, por razões profissionais ou outros motivos.

Qual era o objetivo consciente ou não-consciente, declarado ou não desse momento? Por exemplo, caso se tratasse de uma reunião, qual era seu objetivo final? Se você foi simplesmente beber alguma coisa com um amigo ou com uma amiga, tratava-se apenas de passar um momento agradável?

Você conseguiu atingir esse objetivo consciente ou não-consciente? Se conseguiu, quais as características de seu estado interior naquele momento preciso? Passe em revista o conjunto do VACO, depois escolha as quatro ou cinco dominantes. Ou, então, faça o mesmo exercício, mas pergunte-se de que estado interior você necessitaria para viver bem a situação e assim alcançar seu objetivo. Pronto, você aprendeu a RECONHECER UM ESTADO INTERIOR A POSTERIORI.



Há alguns dias você está familiarizado com a noção de estado interior; você aprendeu a observar como está se sentindo aqui e agora e a verificar se isso lhe permite viver bem a situação presente. Não se esqueça de que não existem estados interiores bons ou ruins, mas estados interiores apropriados a uma situação, chamados “estados recursos” e estados interiores não-apropriados para uma situação ou “estados limitantes”.

Hoje você vai centrar seu trabalho sobre o futuro IDENTIFICANDO UM ESTADO INTERIOR DE QUE VOCÊ PRECISARÁ PARA UMA SITUAÇÃO FUTURA. Defina o estado interior no qual gostaria de viver um ou dois acontecimentos futuros reais, uma reunião de informação da qual será o animador ou, outro exemplo, um projeto que você tem de apresentar. Nesse caso, é importante para você que as pessoas compreendam o que está lhes propondo.

1. Defina com precisão como você quer se comportar durante esse acontecimento:
  - Falar com clareza.
  - Encontrar com facilidade as palavras para ilustrar suas idéias.
  - Estar disponível para responder às perguntas.
  - Verificar a compreensão de todos.
  - Outras.
2. Que estado interior vai lhe permitir adotar esse comportamento com maior facilidade? Encontre um nome para ele. Pode ser, por exemplo, “lucidez”.
3. Como é o seu VACO interior quando está nesse estado de “lucidez”? Para Nelly, a melhor ilustração de seu estado de lucidez é o branco. Ela diz a si mesma que está à vontade e que é muito agradável ter um acesso fácil aos seus

conhecimentos. Também se diz que as pessoas estão ali para aprender coisas e não para pressioná-la. Ela sente-se ampla, sua respiração é profunda e calma, mais para torácica. Ela tem a impressão de ter o cérebro limpo. Ela sente o rosto muito relaxado. Como esse estado se traduz para você?

4. Quando você esteve intensamente nesse estado de lucidez? Reviva então, mentalmente, a cena toda com detalhes:
- Onde foi?
  - Quando foi?
  - Quem estava lá?
  - Com que roupa você estava?

Você vai observar que à medida que a evoca, lembra-se com rapidez do estado interior no qual se encontrava naquele momento. Mas poupe-se! Se na fase 3 você já tiver alcançado o estado desejado, aproveite-o. Só verifique se, de fato, é o que lhe convém.

5. Pronto, agora você está em seu estado de "lucidez". Imagine a situação para a qual você precisa ficar nesse estado. Feche os olhos, se isso lhe permitir concentrar-se melhor. Imagine o acontecimento futuro, tratando de vivê-lo a partir desse estado interior de lucidez que você acabou de identificar.

**CUIDADO:** não preveja o comportamento dos outros. Só o seu. Verifique se seu estado de "lucidez" lhe permite, de fato, ter o comportamento desejado para alcançar o máximo de suas possibilidades. E se, por acaso, isso não ocorrer, opte simplesmente por um outro estado interior como recurso.

Amanhã você instalará esse estado interior.



## 76<sup>a</sup> dia

Hoje você vai continuar o trabalho de ontem e APRENDER A INSTALAR UM ESTADO INTERIOR com um objetivo preciso.

1. Como lhe indicamos, coloque-se de novo no estado interior que escolheu ontem.
2. Após revivê-lo bem, divirta-se, associando a esse estado interior:
  - uma cor,
  - uma palavra,
  - um gesto.

O gesto deve ser preciso e bem particular. (Trata-se de um gesto que você não vai utilizar todos os dias, como apertar com muita força a extremidade de seu polegar no indicador da mão esquerda.) É claro que você já deve ter escolhido a cor, a palavra e o gesto antes de entrar nesse estado interior, para dispor deles, instantaneamente, quando precisar.

3. Você está no estado interior de "lucidez"; você vê mentalmente a cor "...", você diz a si mesmo a palavra "..." e você associa o gesto "...".
4. Repita várias vezes a operação 3. Enquanto está no estado interior de "lucidez", imagine, como ontem, seu comportamento na situação. Divirta-se imaginando várias vezes.
5. Agora pense em outra coisa, vá tomar um café ou um chá, por exemplo.
6. Agora você está em outro estado interior que não o de "lucidez". Divirta-se então evocando a cor, a palavra ou o gesto escolhido (ou os três, para os perfeccionistas). Constate, com prazer, que o estado interior de "lucidez" rea-

parece com muita rapidez. Para alguns, reaparecerá em um segundo, enquanto outros necessitarão de 10 a 15 segundos.

7. Nos dias seguintes, reative cotidianamente sua âncora visual, auditiva ou cinestésica.
8. Pouco antes do acontecimento de sua vida, que você escolheu ontem ou antes de entrar na sala de reuniões, por exemplo, reative sua ou suas âncoras e deixe-as fluir. O estado interior reaparece automaticamente.

Se nos dias ou meses seguintes você tiver de vivenciar novamente esse tipo de acontecimento, vai constatar que não precisa mais de sua âncora. Para alguns, o fato de estar naquela situação vai desencadear, automaticamente, o estado interior desejado a partir da segunda vez; outros precisarão de três ou quatro experiências preliminares.

No início deste capítulo mencionamos que a gestão dos estados interiores consiste em fazer três coisas: identificar nossos estados recursos, aprender a dispor de nossos estados recursos e neutralizar nossos estados limitantes. Todos os exercícios que vocês praticaram até agora lhes permitiram progredir nos dois primeiros pontos. Em geral, é preferível exercitar a dois as “ferramentas”, como a *desativação*, as *submodalidades* ou a *dissociação simples*, que permitem abordar o terceiro ponto. Lembrem-se do exemplo de Véronique e Bernard (p. 97). Mas, agora, sugerimos um exercício que permite neutralizar seus estados limitantes sozinho. Não espere conseguir fazê-los desaparecer por completo (isto ocorre excepcionalmente). Todavia, esse exercício diminuirá consideravelmente a emoção negativa vinculada a uma lembrança, fazendo com que esta deixe de perturbá-lo.



Você consagrou muito tempo à mobilização de seus recursos e agora já sabe dispor deles nos momentos oportunos. Alguns de vocês talvez tenham se surpreendido com a facilidade com a qual dispuseram desses recursos. Nesse caso, se diz que o recurso está *integrado*, pois a situação se tornou a detonadora do recurso. Essas pessoas não precisam mais de âncora.

É claro que não vivemos apenas nos estados recursos. Às vezes, mesmo quando dispomos das competências técnicas e dos conhecimentos necessários, temos dificuldade de abordar algumas situações de nossa vida profissional ou particular, como falar em público, animar uma reunião, criticar ou cumprimentar um colaborador, negociar uma venda, explicar com calma a lição a uma criança, abordar um problema com nosso cônjuge etc.

Não é o caso, aqui, de fazê-lo acreditar que você vai ser imediatamente capaz de neutralizar todos os seus estados limitantes. No entanto, muitas vezes, você já reagiu com o recuo necessário em situações que acabaram por não ser vividas como gostaria. E é assim que, depois, você diz consigo mesmo: "Devia ter lhe dito aquilo..." ou "Na próxima reunião, vou tentar me controlar..."; "Se ele voltar a tocar no assunto, vou dizer-lhe exatamente o que acho..." É claro que você já tentou analisar situações desse gênero para entender por que fracassou. Com certeza, você já tentou se corrigir. Mas, concretamente, é mais fácil querer comportar-se de maneira a ser bem-sucedido onde já se fracassou, do que agir de fato. Portanto, vamos fornecer-lhe um meio de ver com recuo "à maneira da PNL". Trata-se, efetivamente, de um meio. Isso significa que existem outros, e que *só ele* não vai lhe permitir resolver todas as dificuldades com que deparar. Dito isso, em determinados casos ele bastará totalmente para abordar situações



futuras com um estado de espírito diferente e vai lhe proporcionar todas as oportunidades de chegar onde quer.

Agora, sugerimos que você procure se lembrar de algo que você associa, irremediavelmente, a sentimentos desagradáveis. O trabalho que se seguirá vai permitir que VOCÊ TENHA UMA VISÃO DIFERENTE DO QUE ACONTECEU. Em primeiro lugar, leia o exemplo abaixo. Depois, vamos comentar o método utilizado, que se desenvolve em quatro fases.

Quando Nathalie, a secretária da direção, se lembra da entrevista de avaliação de um ano atrás com seu superior hierárquico, de imediato associa a ela todas as sensações desagradáveis que então experimentou: seus maxilares estavam contraídos, a garganta estava fechada, as mãos tremiam um pouco e sua impressão era de que sua cabeça estava vazia. Ela não conseguia encontrar as palavras certas, nem exprimir sua divergência quanto à apreciação de seu trabalho, feita por seu superior hierárquico. Foi um fiasco total e não resultou em qualquer plano de mudança para o futuro. Então, ela carrega o sentimento de não ter progredido, e agora teme a entrevista que terá na semana que vem para fazer de novo um balanço do ano que se passou.

### *1ª fase*

Pedimos a Nathalie que pegue um lápis e escreva a cena falando *no presente e na primeira pessoa*.

“São 10 horas, entro no escritório de meu diretor. Estou me dizendo que não vai ser fácil e que, com certeza, tudo vai correr mal. Vejo-o sentado atrás da escrivaninha. Ele nem se levanta para me receber e, pela cara que faz, digo-me que, de fato, eu tinha razão de ficar preocupada. Ele me faz um sinal para eu me sentar e me diz: ‘Bem, vamos analisar o ano passado. No que me diz

respeito, notei um certo número de pontos que não me convém. Por exemplo: você costuma chegar atrasada. Acho que você não se dedica o suficiente à sua profissão e, às vezes, tenho a impressão de que você não se envolve com o trabalho."

"Enquanto ele fala comigo, começo a me sentir pouco à vontade. Deixo de entender com clareza o que ele está me dizendo. Suas palavras são uma espécie de ruído de fundo que me fazem mergulhar na maior confusão; sinto meus maxilares se contraindo, tenho vontade de reagir, mas não sei o que dizer. Toda vez que tento falar, gaguejo, minhas mãos tremem um pouco, minha garganta se fecha. É então que ele me pergunta o que acho de tudo isso. Olho para ele de esguelha e consigo dizer-lhe que está exagerando, que não concordo com todas as suas observações, mas não me ocorre nada de preciso. E a entrevista termina com um: 'Nathalie, conto com um maior esforço de sua parte.'"

Tudo isso não é nada bom. O diretor em questão deveria aprender a conduzir entrevistas de avaliação, e é patente que Nathalie não soube enfrentar a situação.

## 2ª fase

Nathalie repete o mesmo texto introduzindo-lhe variantes.

1) *Ela observa a cena.* Portanto, ela não diz mais o que acontece dentro dela, Nathalie, mas descreve, como observadora, como se visse a cena ocorrendo diante dela em uma tela. 2) *Ela fala de si na terceira pessoa.*

"São 10 horas. Nathalie entra no escritório de seu diretor. Ela parece estressada. Vê o diretor atrás de sua escrivaninha. Ele não se levanta para recebê-la. Faz um sinal para que ela se sente e lhe diz: 'Bem, vamos analisar o ano passado. No que me diz respeito, notei um certo número de pontos que não me convém. Por exemplo, você costuma chegar atrasada. Acho que não se dedica

o suficiente à sua profissão e às vezes tenho a impressão de que não se envolve com seu trabalho.”

“Enquanto ele está falando, ela demonstra sinais de mal-estar. As palavras de seu diretor parecem formar uma espécie de ruído de fundo que a mergulha na maior confusão. Seus maxilares se contraem. Parece que ela tem vontade de reagir, mas aparentemente não sabe o que dizer. Toda vez que tenta falar, gagueja, suas mãos tremem um pouco, engole com dificuldade. É então que o diretor lhe pede que pense em tudo aquilo: ela olha de esguelha para o chefe e consegue dizer-lhe que está exagerando, que não concorda com todas as suas observações. A entrevista termina com um: ‘Nathalie, conto com um maior esforço de sua parte’. Ela sai visivelmente bem pouco à vontade.”

### *3ª fase*

Nathalie fica na posição de observadora e *continua falando na terceira pessoa*. Desta vez atribui a Nathalie um *comportamento adequado* para dominar a situação.

“São 10 horas. Nathalie entra no escritório de seu diretor. Ela parece determinada a fazer de tudo para que esta entrevista seja construtiva. Vê o diretor atrás de sua escrivaninha. Ele não se levanta para recebê-la. A cara dele não a desconcerta. Ela permanece alerta e atenta para que tudo corra da melhor maneira possível. Ele faz sinal para que a moça se sente e diz: ‘Bem, vamos analisar o ano passado. No que me diz respeito, notei um certo número de pontos que não me convém. Por exemplo, você costuma chegar atrasada. Acho que você não se esforça o suficiente em sua profissão e, às vezes, tenho a impressão de que não se envolve com seu trabalho...”

“Enquanto ele fala, Nathalie dirige toda a sua atenção a seu

interlocutor, com o qual se sincroniza. Nathalie sabe que gosta de sua profissão e que se dedica a ela. Então, ela pergunta ao diretor em que ele está se baseando precisamente para duvidar de seu envolvimento com o trabalho. O diretor menciona dois fatos: os atrasos e uma certa passividade durante as reuniões. Nathalie reconhece que tem dificuldade de acordar cedo e que uma ou duas vezes por semana chega às 9h15 em vez de às 9 horas. Nas reuniões, ela participa pouco porque acha que não lhe cabe intervir. Reconhece que isso é importante para seu interlocutor, ela lhe garante, mas em compensação não existe qualquer ligação entre esses fatos e um eventual desinteresse pelo seu trabalho, que ela acha apaixonante. Por exemplo, muitas vezes ela levou documentos para casa nos finais de semana e, para se manter informada, lê com regularidade revistas profissionais, mesmo em suas horas de lazer. Dito isso, ela vai fazer um esforço para chegar no horário mas não se compromete totalmente. O discurso parece convir ao diretor. Nathalie pergunta que papel ele gostaria que ela desempenhasse durante as reuniões: talvez haja algo a ser redefinido. Eles trocam algumas palavras a esse respeito e continuam a conversa que, a partir de então, vai evoluir num clima mais relaxado e construtivo."

#### *4ª fase*

Agora Nathalie vai se apropriar desse comportamento *reescrevendo a terceira fase na primeira pessoa e acrescentando o diálogo interior adequado.*

"São 10 horas. Entro no escritório de meu diretor. Sei que vou fazer de tudo para que a entrevista seja construtiva. Vejo meu diretor atrás da escrivaninha. Ele não se levanta para me receber e, pela sua cara, digo a mim mesma que vou precisar estar bem

atenta para que tudo transcorra da melhor maneira possível. Ele me faz um sinal para que eu me sente e diz: 'Bem, vamos analisar o ano passado. No que me diz respeito, notei um certo número de pontos que não me convém. Por exemplo: você costuma chegar atrasada. Acho que você não se esforça o suficiente em sua profissão e, às vezes, tenho a impressão de que não se envolve com seu trabalho.'

"Dirijo toda a minha atenção a meu interlocutor, com o qual me sincronizo. Digo-me que ele parece de fato aborrecido, mas como sei que gosto de minha profissão e nela me empenho a fundo, pergunto-lhe em que precisamente ele está se baseando para duvidar de meu envolvimento com o trabalho. O diretor menciona dois pontos precisos: o fato de eu chegar atrasada e uma certa passividade nas reuniões. Sei que tenho dificuldade para acordar e que é verdade que uma ou duas vezes por semana chego às 9h15 em vez de às 9 horas. Nas reuniões, participo pouco porque acho que não me cabe intervir. Concordo, portanto, com esses dois pontos. Digo a meu interlocutor que compreendo que isso lhe pareça importante, mas que para mim não há qualquer ligação com um desinteresse eventual por meu trabalho, que acho apaixonante. Às vezes chego a levar documentos para casa no final de semana. Também leio com regularidade revistas profissionais, mesmo durante minhas horas de lazer."

"Dito isso, 'como parece que esses pontos são importantes para o senhor', digo-lhe que 'vou fazer um esforço para chegar mais vezes às 9 horas, mas não me comprometo totalmente.' Essa asserção parece lhe convir. Pergunto-lhe que papel ele gostaria que eu desempenhasse nas reuniões. Talvez também haja algo a redefinir quanto a esse ponto. Trocamos algumas palavras a esse respeito e continuamos a conversa que, a partir de agora, vai evoluir num clima relaxado e construtivo.' "

Acho que vocês compreenderam o objetivo dessa "brincadeira". Vamos examinar as regras em detalhes:

- 1ª fase: Você conta por escrito uma experiência de fracasso que viveu, expressando-se *na primeira pessoa e no presente*. Tente mencionar o que você disse a si mesmo; então, determine o que você falou nessa situação e seu contexto. A escrita, mesmo na primeira pessoa, já é um começo de dissociação.
- 2ª fase: Desta vez, *you é um observador de fora*. Você é jornalista e comenta por escrito tudo o que filma. Você se dissocia da cena. Neste ponto, você já não pode mais dizer o que está acontecendo em seu interior. A única coisa que pode fazer é escrever o que está observando.
- 3ª fase: *A pessoa que está observando (você) revela comportamentos que lhe permitem gerir bem a situação e obter o resultado esperado.*

**ATENÇÃO:** Mantenha o mesmo contexto do ponto de partida. Se ninguém estava sorrindo, não faça todo mundo surgir com um enorme sorriso. O que se procura é uma mudança de comportamento diante da mesma situação. Em compensação, esse novo comportamento (o seu), com certeza, terá um impacto diferente sobre a seqüência dos acontecimentos. Imagine, então, qual será a reação mais provável de seus interlocutores. Ponha-se no lugar de um diretor que ensaia apenas um dos atores no palco, pedindo-lhe para atuar de maneira diferente, para ver como ele modifica a atuação dos outros.

- 4ª fase: Aproprie-se dos comportamentos da fase anterior. *Exprima, também, os sentimentos na primeira pessoa e o discurso interior associado ao seu novo comportamento. Você vai se exprimir na primeira pessoa e no presente.*

O objetivo deste exercício é conduzir, a um nível tolerável, a intensidade da emoção desagradável que você sentiu no passado. Desse modo, você consegue lembrar-se da situação ou de qualquer outro acontecimento semelhante sem sentir o mal-estar inicial. Então, você estará em condições de estabelecer, se preciso, o recurso necessário para a boa evolução da próxima situação (ou acontecimento) do mesmo tipo que aquela com a qual você acaba de trabalhar.

**XAVIER, ENGENHEIRO DE COMPUTAÇÃO**

Eu tinha muitos problemas para adormecer. Um dia, meu pai me disse: "Quando você ficar virando na cama, pare o balanço do pêndulo." Toda vez que, virando e revirando idéias na cabeça, tenho dificuldade para adormecer, faço mentalmente esse gesto, de parar o balanço de um pêndulo. Assim, adormeço no minuto seguinte. Isso me ajuda em períodos de hiperatividade no trabalho, pois eu teria tendência a ficar pensando quase o tempo todo.

**PATRICK, CLÍNICO GERAL, MEMBRO DE UMA ASSOCIAÇÃO DE INFORMAÇÃO SOBRE A AIDS**

Membro ativo de uma associação cujo objetivo é informar sobre a AIDS, sou obrigado a intervir em muitos organismos, escolas, exército e várias associações. Durante

as minhas primeiras intervenções, devo dizer que me senti extremamente pouco à vontade com a idéia de falar diante de dez, vinte, cinquenta e até cem pessoas (ou mais). Apesar de dispor de um conhecimento profundo sobre o assunto, ficava completamente em pânico, e o resultado era a gagueira, uma confusão e um mal-estar interiores muito desagradáveis e que, infelizmente, pouco diminuía enquanto eu estava falando.

Foi então que fiz um estágio de PNL. Pouco tempo depois do seminário, tive a idéia de associar um estado recurso à pressão de minha mão no microfone. O efeito foi espetacular. Então, dizia-me que aquilo não duraria muito, que era superficial e, no entanto, hoje, depois de dois anos, continuo à vontade quando falo em público. Nem mesmo sinto necessidade de usar minha âncora, o microfone. Basta estar diante de um público para dispor, instantaneamente, de todas as minhas competências médicas e comportamentais.



# CONCLUSÃO

---

Ao chegar ao final deste livro, você provavelmente já desenvolveu certo número de habilidades no campo da comunicação e da mudança pessoal. Se foi isso que aconteceu, então alcançamos a meta a que nos propusemos.

Você aprendeu, pouco a pouco, técnicas para estabelecer uma relação com as pessoas que o cercam em níveis mais sutis e eficazes. Estas técnicas não visavam fornecer-lhe maior poder sobre os outros. Simplesmente tornaram-no mais consciente de sua responsabilidade diante do outro e, também, diante de si mesmo. Você foi conscientizado de que seus sentimentos não são imutáveis, mas que cada um de nós pode ampliá-los, diminuí-los, mudá-los e organizá-los, na medida em que for interessante para nós. O sentido tem prioridade sobre todo o resto. Nessa qualidade, a PNL completa bem outras abordagens e enriquece uma atitude mais ampla de desenvolvimento pessoal, qualquer que seja sua origem. Sua contribuição pode, de fato, ser bem interessante em alguns momentos para “desemaranhar” as coisas de maneira concreta. Oferece-nos meios de mudança, ao mesmo tempo em que

nos deixa o domínio e a responsabilidade das metas que perseguimos. Tanto em terapia quanto em treinamento, (no caso de uma empresa) o balanço previsível da mudança desejada é, além de tudo, avaliado. A isso chamamos de verificação da ecologia da mudança. O interventor tem certeza de que a mudança desejada será de fato positiva — de acordo com os critérios da pessoa ou do grupo — e que será coerente com a atitude global desse grupo ou dessa pessoa.

Este livro, portanto, não pretende ter resumido todas as riquezas da PNL, pois ela ainda apresenta um grande número de técnicas de mudança. Estas técnicas, contudo, necessitam da intervenção de uma outra pessoa, e é este o motivo pelo qual não foram incluídas neste livro de prática pessoal.

Esperamos ter-lhe passado vontade de aprofundar-se e conhecer melhor esse caminho em evolução contínua. Como muitas atividades humanas, a PNL está sujeita aos caprichos da moda. Abordagem notável, contudo, das relações que mantemos conosco e com os outros torna-se, por isso mesmo, a garantia contra as flutuações mais superficiais.

Nesta última página, gostaríamos de evocar um pequeno conto oriental citado pelo mestre Taisen Deshimaru em *A tigela e o bastão*:

### O ESPELHO NA ARCA

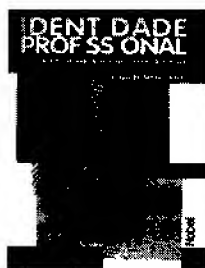
Voltando de uma peregrinação, um homem compra na cidade um espelho, objeto que não conhecia. Nele acredita reconhecer o rosto do pai, e leva-o, encantado, para casa. Coloca-o em uma arca no primeiro andar, *nada diz à sua mulher* e, de vez em quando, nas ocasiões em que se sente triste e solitário, vai "ver o pai". A mulher percebe que o marido sempre desce do quarto com um aspecto estranho. Espia, vê que ele abre uma arca e fica observando por um bom tempo. Assim *que o esposo sai*, ela abre a arca e nela vê uma mulher. Fica louca de ciúmes e briga com o marido. Uma bela discussão de casal! O marido continua afirmando que é seu pai quem está *escondido* na arca! Por sorte, uma freira passa pelo local. Ela quer resolver o conflito e faz com que lhe mostrem a arca, objeto do litígio. Declara, quando torna a descer: "Não há nem um homem, nem uma mulher na arca, apenas uma freira."

**Leia também:**

## **Identidade Profissional**

**Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**

*Edgar H. Schein*



Só por meio de uma análise cuidadosa é possível ao indivíduo evitar tecer fantasias a respeito dele mesmo, tornando-se vítima de repetidos fracassos.

*Identidade profissional*, por meio de exercícios, define temas e padrões dominantes na vida de uma pessoa, aponta a razão de suas escolhas e assim favorece a coerência e a integração entre os diferentes elementos

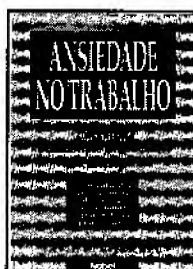
de autoconceito, permitindo confrontá-los com a opção profissional ou se preparar para fazer uma.

---

## **Ansiedade no Trabalho**

*Vincent Miskell, Jane R. Miskell*

Este livro prático aponta caminhos para atenuar o nervosismo no trabalho, dominar temperamentos explosivos e outras manifestações de apreensão que podem estar minando sua produtividade e sua satisfação profissional. Aqui você encontrará dezenas de exercícios que o ajudarão a avaliar seu nível de ansiedade e identificar as situações e temores que o deixam tenso. As técnicas anti-ansiedade aqui expostas vão ajudá-lo a redirecionar sua energia e melhorar seu desempenho profissional.



**Você pode encontrar estes livros nas melhores livrarias de sua cidade ou pedir pelo nosso telemarketing, telefone: 876-0014.**